إدارة الأعمال الدولية



دكتور /سامح عبدا لمطلب عامر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

إدارة الأعمال الدولية

د. سامح عبد المطلب عامر

الطبعة الاولى ٢٠١٣
فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

عامر، سامح عبد المطلب.
إدارة الأعمال الدولية / سامح عامر عبد المطلب- ط ١ . -القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣
٣٨٩ : ٢٤ سم .
تدمك : ٩٧٨-٩٧٧-٤٣١-٢٦٧-٤
١ - إدارة الأعمال
أ-العنوان

٦٥٨
رقم الإيداع : ٢٠١٣/١٥٨٢

بســم اللـه الرحمــن الرحــــيم

" وَلِلّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ وَإِلَى اللـه تُرْجَعُ الأُمُورُ "

صدق اللـه العظيم

إهــداء

رب إجعل لى من ذريتى ذرية صالحة

إلى قرتا عينى فهد سامح و فرح سامح

مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

" إنا خلقناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا، إن أكرمكم عند الله أتقاكم...."

صدق الله العظيم

نعيش الآن عصر الانفجار المعرفي – الثورة المعلوماتية ، المنافسة الكونية التكتلات الدولية ، الشركات العالمية – متعددة الجنسيات – عابرة القارات. أصبح الاهتمام بالمعرفة كرأس مال لا يمكن إغفاله لتأثيره رأس المال المعرفي أو لتأثيرها " المعرفة " في الارتقاء بالمهارات والخبرات والكفاءات علي المستوي العالمي.

لقد زادت الاتجاهات إلي التميز وعناصر الجودة ، والإدارة بالأهداف ، وإدارة الوقت ، 6سيجما ، الإدارة المرئية ، إدارة التمكن ، الإدارة عن بعد ، إدارة التضامن وغيرها من الاتجاهات والأساليب والفلسفات الحديثة. التي تؤكد أن مبادئ الإدارة التقليدية لم كافية ولا لائق لتلبية متطلبات منظمات الأعمال علي المستوي الدولي ولا حتى علي المستوي المحلي.

فغزو السوق – والاندماج معه ، وظهور أسواق جديدة وتطور نظم وأساليب المنافسة وسرعة تطور الأعمال الدولية كل ذلك يؤكد الحاجة إلي إدارة الأعمال الدولية. لتحقيق الأهداف المرجوة.

لذا سار عرض تأليف وإعداد هذا الكتاب على النحو التالي :-

إلقاء الضوء على إدارة الأعمال الدولية من منظور عام ومقارنتها بالأعمال على المستوى المحلى – وتحليل بيئة الأعمال الدولية السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية في ضوء مفهوم العولمة.

وعن وظائف الإدارة الدولية كان إلقاء الضوء عـلى التخطـيط الاسـتراتيجى والتنظـيم والرقابة.

يليهـا توضـيح لآثـار الاسـتثمارات الأجنبيـة – الـرؤى والنظريـات والتحليـل – ثـم الاستراتيجيات الخاصة بالأعمال الدولية من التمويل والموارد البشرية والتسويق الدولى والإنتاج الدولي.

وبعدها عرض لأشكال الاستثمارات الأجنبية المزايا والعيوب.

وفى الختام موجز لمناخ الاستثمار وبعض الدول النامية ودول الشرق الأوسط.

أسأل اللـه أن أكون قد وفقت فى إعداد هذا الجهد المتواضع بعونه تعالى وعلى درب وعلم أساتذتى وزملائى الذين سبقونى بجهودهم المكللة فلاحاً.

ليستفيد القارئ والطالب والباحث والقائمين على الإدارة فى هذا المجال.

وباللـه التوفيق

دكتور

سامح عبد المطلب

الفصل الأول

إدارة الأعمال الدولية

نظرة عامة مقدمة :

أولا: مفهوم إدارة الأعمال الدولية.

ثانيا: ظهور وتطور إدارة الأعمال الدولية.

ثالثا: تحول منظمات الأعمال من المجال المحلي إلى العالمي.

رابعا: أهداف إدارة الأعمال الدولية.

خامسا: تصنيف وتنميط منظمات الأعمال الدولية.

سادسا: الإختلاف بين إدارة الأعمال على المستوى المحلي وإدارة الأعمال الدولية.

الفصل الأول
إدارة الأعمال الدولية
نظرة عامة

مقدمة:

في ضوء الإتجاهات العاللمية المعاصرة – وظهور التكتلات الدولية – واتفاقات التجارة – والإستثمار – وبزوغ المنافسة الدولية بغزو الأسواق العالمية – تماشياً مع اللاحدود واللافواصل "العولمة" Jlobalism: ظهر علم إدارة الأعمال الدولية. ذلك العلم الذي يبحث قضايا التجارة الدولية ، وقضايا الإستثمار الدولي – والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الإستثمار. والسبل والبدائل وأساليب غزو الأسواق الدولية. وتداول نشاطات المنظمات الكبرى والدولية في تلك الأسواق. وتنظيم وتوجيه أطراف وجوانب هذا الإستثمار.

لذلك سنوضح مفهوم الإدارة الدولية – وأهدافها وعوامل ظهورها – وتصنيف وتنميط الشركات والأعمال الدولية.

أولا: مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

تعددت مفاهيم إدارة الأعمال الدولية. سنتناول بعض منها على سبيل المثال لا الحصر ثم نورد تعريفاً شاملاً.

تعريف دونالد بول Donal. Bonal: (1)

إدارة الأعمال الدولية. هي إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود القومية.

تعريف زينوتا. Zenota :

إدارة الأعمال الدولية هي تلك التي تتضمن العمليات والأنشطة التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة. لتحقيق أهداف أفراد ومنظمات.

(1)- Ball Bonald a, Wended Hmcculloch, the challenge of Global Competation. I'RWN. MC.Graw Hill Book. 1996. p.7.

هي عملية إدارية مستمرة شاملة تهدف إلى تشكيل وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة من تمكين المنظمة من المنافسة على المستوى الدولي وبكفاءة وفعالية ويتضح من هذا التعريف ما يلي:

- الإدارة الدولية تهتم بأنشطة الأعمال الدولية.
- نشاط إدارة الأعمال الدولية هي السوق الكونية Global Market.
- وظائف إدارة الأعمال الدولية هي مهام ووظائف الإدارة الإستراتيجية الدولية.
- ظهرت إدارة الأعمال الدولية نتيجة للحاجة الماسة التي أفرزتها بيئة الأعمال والأسواق العالمية.

في ضوء هذا المفهوم:

لنا وقفة أمام التالي:- (2)

- كيف يمكن الإنتقال والتحول من إطار السوق المحلي للمنظمة إلى السوق الدولية؟
- كيف يمكن بناء استراتيجية فعالة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية أكيدة؟
- ماهي السلع والخدمات والمعلومات التي نسعى لتسويقها والمنافسة من خلالها في السوق العالمي؟
- كيف يمكن دراسة وتحليل شكل وهيكل المنافسة ودراسة واستثمار الموارد المادية والبشرية المختلفة لتطبيق استراتيجية أعمال دولية؟

تعريف آخر:

هي أحد الفروع الحديثة لعلم إدارة الأعمال. يتعامل مع القضايا والممارسات الإدارية المختلفة على مستويين أحدهما كلي والآخر جزئي ويختلف التطبيق لهذه

(2) سعد يس غالب "إدارة الأعمال الدولية" - دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع ، 1998.

الممارسات من دولة لأخرى. (أي يختلف عن بيئة الدولة أو الوطن الأم للشركة المعنية).[3]

المفهوم العام – والتعريف الشامل لإدارة الأعمال الدولية: "أية منظمة تهتم وتشارك في التجارة الدولية ، والإستثمار عبر الحدود السياسية والجغرافية للدولة الواحدة هادفة بذلك التميز لمصلحة المستهلكين".

محددات مفهوم إدارة الأعمال الدولية:-

من التعريفات السابقة يتضح لنا السمات والمحددات لمفهوم إدارة الأعمال الدولية ومنها:-

1. الحدود الجغرافية:

ضرورة وجود منظمات أعمال تعمل خارج حدود الدولة والوطن الأم أي التي يوجد بها المركز الرئيسي.

2. الحجم :

غالباً ما تكون شركات ومنظمات الأعمال الدولية من الحجم الكبير العملاق. فالشركات صغيرة الحجم لا مجال لها في الأعمال الدولية. ويلاحظ أن الشركات العملاقة والكبيرة في القرن الماضي "العشرين" – أصبحت لا تتسم بالعملقة والكبر مقارنة بشركات العصر الحالي في مطلعه. ومع التطور يمكن قياس حجم الشركات من خلال:-

أ- المبيعات.

ب- رقم الأعمال والربحية.

ج- عدد العاملين.

د- عدد الفروع وعمر وخبرة الشركة بالسوق.

هـ- تعدد النشاطات... وغيرها.

(3) عبدالسلام أبو قحف: "إدارة الأعمال الدولية" الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 200.

3. الأنشطة :

يمكن للمنظمات العالمية أو الشركلات الدولية ممارسة أكثر من نشاط معاً. فالأنشطة العالمية غير محدودة سواء زراعية أو صناعية أو أو تجارية أو خدمات.

4. الممارسات :

أصبح مفهوم التجارة الدولية أكبر من مفهوم الصادرات والواردات سواء السلعية أو غير السلعة أو كلاهما بل أصبح يتعدى الخدمات والمعلومات... وغيرها.

5. الخبرات الإدارية الدولية المكتسبة :

أصبح من اللازم على الشركات العالمية والمنظمات الدولية أن تشارك في النشاط الإداري الخارجي.

6. الإستثمار إلى جانب التجارة :

لم يقتصر نشاط الشركات الدولية على التجارة فقط بل امتد إلى مجال الإستثمار، وبعيداً عن ميزان المدفوعات قد أصبح معدل استثمار الشركات خارج حدود دولتها الأم يفوق معدل الإستثمار المحلي.

7. المستهلك كركيزة أساسية :

أصبح المستهلك هو الركيزة الأساسية للشركات الدولية ومنظمات الأعمال العالمية. كاتجاه تسويقي.

ثانياً: ظهور وتطور إدارة الأعمال الدولية:

مع الإتجاهات العالمية المعاصرة أصبحت الحاجة ليست مهارات وعلاقات وسلوكيات داخل العمل بل إلى مهارات تكنولوجية ومعلوماتية وتقنية أيضاً. لذا على مدير المستقبل أن يكون مستعداً لدور أكيد وتحديات أكثر. (4)

إذن لم تظهر الإدارة الدولية من فراغ. بل ظهرت نتيجة التغيرات الجوهرية في بيئة الأعمال الدولية والتطور في تطبيق الإدارة التي استفادت كثيراً من مظاهر

(4) و. جاك دنكان: "أفكار عظيمة في الإدارة" ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1991

التطور والتقدم في المعلومات ونظم الإتصالات والتكنولوجيا. وفيما يلي سنوضح العوامل المؤثرة في ظهور هذا الفرع من الإدارة.

العوامل المؤثرة في ظهور إدارة الأعمال الدولية:-

1. التغيرات الجوهرية في بيئة الأعمال الدولية:

وقد أتت اتجاهات التغيير من أوروبا – آسيا – الاتحاد السوفيتي في بداية التسعينات من القرن العشرين وتمثلت في :-

- سقوط حائط برلين 1989.
- إعادة توحيد ألمانيا.
- تفكك وانهيار الاتحاد السوفيتي.
- تكوين أول حكومة تضامنية في بولندا.
- توجد دول شرق أوروبا.
- وضعت الصين سياسة الباب المفتوح Open door للإقتصاد وإدارة الأعمال.
- نمو دول الباسفيك وظهور النمور الآسيوية.
- احتلت اليابان مكانتها كثاني أكبر دولة وقوة إقتصادية في العالم.

كل هذه التغيرات لها الأثر الكبير في إدارة الأعمال الدولية – والشركات الكونية والشركات متعددة الجنسيات.

2. ظهور الشركات العملاقة (العالمية):

ظهرت كثير من الشركات متعددة الجنسيات في التسعينات من القرن العشرين لما كان لها الأثر الكبير في الإقتصاد العالمي. فتلك الشركات تتوجه إلى العالم كسوق واحدة وتعمل بنظام استراتيجية كونية شاملة التصنيع ، والتسويق والتمويل ، والبحوث ، والتطوير للمنتجات والخدمات ونظم المعلومات.

وأصبحت تلك الشركات ذات قواعد انطلاق قوية من دول كبرى في أمريكا وأوروبا ودول الباسفيك الآسيوية. تلك الشركات ذات إدارات متعددة الجنسيات

أي لها فروع وإدارات في دول شتى. تكونت نتيجة إندماج الشركات في أنشطة وأعمال دول أخرى. بما يمثل هذا الإندماج العابر للحدود والمتعدد والمتنوع والمنتشر – دون إعتبار للفواصل السياسية والجغرافية كأحد مظاهر العولمة.

وتشير تقديرات الأمم المتحدة أن:-

- الشركات متعددة الجنسيات تمثل 75% من تجارة السلع.
- تمثل 80% من تجارة التكنولوجيا.
- عدد الشركات المتعددة الجنسيات 37000 شركة.
- 90% من تلك الشركات مقرها في الدول الصناعية المتقدمة.

3. الثورة المعلوماتية :

عصر الإنفجار المعرفي ، التراكم المعلوماتي – النمو السريع ، بنوك المعلومات ، شبكات الإتصالات ، تكنولوجيا السماء المفتوحة ، والذكاء الصناعي. كل ذلك مؤشر لإعادة هيكلة النظم التجارية ، الثقافية ، والمعلوماتية والتعليمية ، مما يتطلب معه فتح آفاق جديدة للإستثمار وظهور منظمات أعمال دولية ذو أنشطة جديدة لم تكن في الحسبان في الماضي.

فقد استطاعت تكنولوجيا المعلومات الحديثة خلق نوع جديد من الإقصاد هو الإقتصاد المعلوماتي الذي يختلف تماماً عن الإقتصاد الصناعي والزراعي. بما أكد معه تحول تام في حياة البشر وظهور نظام جديد لخلق وتكوين الندوات ودعم اقتصاديات الدول. يعتمد على العقل والذكاء. لا على الآلة والقوة العضلية.

اقتصاد يعتمد على المعلومات والمعرفة. بما يضيف تعقيداً وتحديات جديدة لمنظمات الأعمال.

4. **التحول إلى المجتمع المعرفي بدلا من المجتمع الصناعي :**

أصبحت المعرفة قوة استراتيجية ميزة نوعية في مجال الإدارة وتقنيات المعلومات وتكنولوجية الهندسة الوراثية – والبيوتكنولوجي وغيرها لذا كان لزاما

على الإدارة أن تطور وتنمى المعرفة بالتكنولوجيا وعمليات الإنتاج والتسويق ودراسات وبحوث السوق والمستهلكين.

5. التطور الكمي والنوعي السريع في مجالات وبيئات الأعمال:

نحن نعيش عالم تحريك الثوابت عالم المتغيرات سريعة الإيقاع – عالم تفجير الأزمات – عالم تيارات الحرية وحقوق الإنسان. عالم لا تهدأ حركته ولا تتوقف مسيرته – التطور الشامل بأبعاده المختلفة وجوانبه الإقتصادية والثقافية والإجتماعية ، والمعلوماتية المختلفة. [5]

ذلك التطور السريع المتعدد الذي يتم بالإنسان وللإنسان – وأيضا مفروض على الإنسان أحياناً بل غالباً.

لذا كان لابد من دعائم وأسس جديدة ترتكز عليها إدارة الأعمال الدولية – بما يحقق لها الصفة الدولية الأكيدة.

ومن مظاهر هذا التغيير:-

- البيئة التكنولوجية والثقافية والإقتصادية والسياسية للعالم.
- ظهور البيوتكنولوجي والبرمجيات المعقدة.
- ظهور التقنيات المتطورة لأجهزة الإتصال.
- التغييرات الهيكلية التي أحدثتها ثورة الإتصالات في الكمبيوتر والتي فاقت كل التقوقعات.

نتيجة لتلك التوقعات اندمجت شركات وتوحدت شركات – وهيمنت شركات على صناعات محددة – وتخصصت شركات كل شركة في جزء من السلعة أو الآلة أي تكامل رأسياً (بمعنى أصبحت صناعة الكمبيوتر الجديدة مجزأة إلى حد بعيد.

(5) محسن أحمد الخضيري "إدارة التغيير" الدار الفنية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1993.

كما أصبحت هناك قنوات توزيع متنوعة وواسعة جدا في الأسواق الدولية والمحلية على السواء.

6. النمو المستمر في منظمات الأعمال:- (*)

وتمثل ذلك في :- [6]

أ- النمو المستمر في حجم النشاط.

ب- الزيادة في رأس المال المستثمر.

ج- تنوع وتعدد المنتجات والخدمات.

د- تطور التقنيات المستخدمة لإرضاء المستهلكين.

و- كبر وزيادة حجم المنافسة في السوق المحلي والعالمي.

- أمام كل ذلك حققت حوالي 10000 مؤسسة مركزها في البلدان المتقدمة إندماجاً مع شركات أخرى خارج بلدها الأم.
- كما اندمجت أكثر من ألفي شركة في سنة أو أكثر في الدول المضيفة.
- هناك982 شركة صناعية كبرى تبلغ مبيعات كل منها بليون دولار سنويا.
- هناك 242 شركة حصتها أكثر من 25% من المبيعات والصادرات والدخول والعمالة.

مما سبق يتضح أن التغيير في بيئة الأعمال ، وظهور الشركات العملاقة والإنفجار المعرفي ، وثورة المعلومات ، والتطور السريع والنمو المستمر في منظمات الأعمال أدى إلى ظهور ذلك الفرع من علوم الإدارة – إدارة الأعمال الدولية لتؤكد وتحقق أهداف الأفراد والمنظمات معاً.

ثالثاً: أسباب تحول منظمات الأعمال من المجال المحلي إلى المجال الدولي[7]

(6) السيد حسيب "إدارة الأعمال الدولية" مكتبة الجلاء الجامعية ، بور فؤاد ، 2006.

(7) طاهر مرسي عطية "أساسيات إدارة الأعمال الدولية" دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2002 ، صـ 120

هناك مساعي ومرامي أي أهداف تبتغيها كل منظمة أو شركة من وراء التحول إلى الدولية. تلك الأهداف هي مبررات وأسباب التحول نوردها كالتالي:-

1. الإستفادة من تنويع الأسواق والمصادر:-

لممارسة الأنشطة على المستوى الدولي فوائد عديدة تحققها المنظمة من تنويع الأسواق ومصادر المواد تتأكد في:-

أ- قلة مخاطر التقلبات التي يمكن أن تحدث إذا ما كانت تعمل المنظمة في سوق واحدة فقط.

ب- حصول المنظمة على المواد والخامات من مصادر متعددة من عدة دول تحمي الشركة من المشكلات التي تحدث في هذه الدول عند حدوث أي اختلافات.

2. **زيادة المبيعات :-**

فالسوق العالمية أكثر اتساعاً أمام المنظمة بما يؤكد زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الربحية وانخفاض متوسط تكلفة الوحدة الواحدة.

3. **تحسين الموارد :-**

شراء واستيراد المواد والخامات ومستلزمات الإنتاج من شركات أجنبية تحقق الشركة من وراءها منافع على سبيل المثال شركة تصنيع أجهزة الكمبيوتر تستورد أجزاء الكمبيوتر من دول مختلفة حيث تستفيد بتكلفة أقل نتيجة أسعار أقل تقل عن تكلفتها وأسعارها في بلد الشركة الأم.

4. **تخفيض أخطار المنافسة :-**

البيع بالسوق الخارجي يحقق أرباحاً كثيرة. تمكن المنظمة من عمل حملات إعلان وترويج داخل بلدها. بما يحميها من منافس حالي أو مرتقب – وتحرم هذا المنافس من ميزة السوق الخارجي.

رابعاً: أهداف إدارة الأعمال الدولية:- [8]

Iernational Business Administration Goals

هناك عدة أهداف استراتيجية تسعى إلى تحقيقها إدارة الأعمال الدولية وهي:-

1) توضيح وتحديد نطاق الأعمال الدولية للمنظمة.
2) الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة.
3) ضمان التميز للمنظمة.
4) الفاعلية والتشاركية.
5) تنظيم الأنشطة والأعمال الدولية.

1. توضيح وتحديد نطاق الأعمال الدولية للمنظمة :- Operations Scope

وهنا تتضح أهداف إدارة الأعمال الدولية في :-

أ- تحديد مجال الأعمال الذي تسعى المنظمة إلى الدخول فيه.

ب- تحديد تقنيات وأساليب المنافسة في ذلك المجال.

ج- تحديد نوع المنتجات والخدمات المؤهلة للدخول في المنافسة من خلال التكلفة – الخدمة – الوقت... الخ

د- تحديد نوع السوق كمرحلة أولى للإنتقال من المحلية ، إلى العالمية.

هـ- تحليل علاقة المنتج والسوق واستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة.

2. **الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة :-**

The Best Investment of Resources.

وهنا تهدف إدارة الأعمال الدولية إلى:-

أ- تحقيق وضمان أفضل استثمار للموارد المادية وغير المادية.

ب- ضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

ج- تخطيط وتنظيم وتوجيه موارد المنظمة طبقاً لقدراتها الحالية والمستقبلية.

3. ضمان التميز Excellency :-

(8) سعد يس غالب "إدارة الأعمال الدولية" مرجع سابق. ص ص 18 ، 19 .

ويتضح ذلك الهدف في :-

أ- تسعى إدارة الأعمال الدولية إلى تنيفذ مجموعة من الأعمال والأنشطة تكفل تحقيق ميزة خاصة ومتفردة للمنظمة.

ب- ترشيد التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية طوال الوقت.

4. المشاركة والفاعلية Effeciency & sharing :-

فالتعاون والمشاركة والتعاضد synergy من خلال التفاعل بين الموارد والأنشطة والأعمال. وتحديد كيفية الإندماج والتفاعل بين كل هذه العناصر لتكوين قيمة مضافة وميزة سوقية تنافسية للمنظمة على المستوى الدولي.

5. تنظيم الأنشطة والأعمال Organizing Business :-

ويتضح ذلك من خلال :-

أ- تخطيط وتنظيم وتوجيه أنشطة التسويق والإنتاج والتمويل دولياً من خلال الإستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة.

ب- اختيار وتحديد كيفية وسبل وطرق الإنتقال من الأسواق المحلية إلى الدولية.

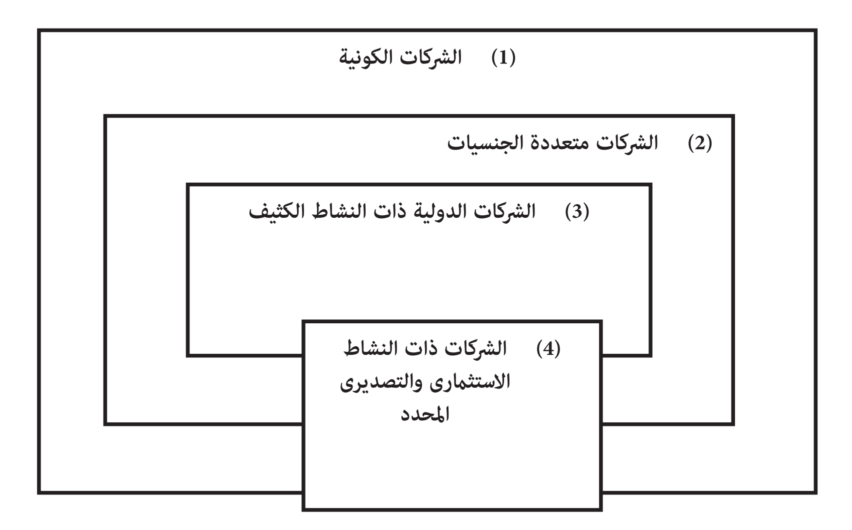
ج- صياغة وتطبيق استراتيجية الأعمال الدولية.

د- تحليل بيئة الأعمال الدولية لمعرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة.

ه- إدارة التحالفات الاستراتيجية الدولية بمعنى إدارة وتنظيم أنشطة وعمليات الشركات الكونية Global ، والشركات المتعددة الجنسيات Multnational Co.، والشركات الدولية International Co.، وأيضا الشركات ذات النشاط الإستثماري والتصديري المحدود والمتوقع أن تنمو مستقبلاً. ويمكن أن تندمج بصورة أكبر في مجال الأعمال الدولية.

والشكل التالي شكل رقم (1) يوضح مستويات إدارة وتنظيم أنشطة الأعمال الدولية

شكل رقم (1)



خامساً: تصنيف منظمات الأعمال الدولية :-

Classfication Internation Business – Organizations.

1. تصنيف المنظمات الدولية:-[9]

بالرغم من مرور أكثر من 15 عاماً على هذا التصنيف إلا أنه مازال معمول بـه حتـى الآن. ويمكن أن نورد هذا التصنيف كالتالي:-

أ- المنظمة الأجنبية Foreign Organization :-

المنظمة أو الشركة الأجنبية Foreign Co. هي تلك التي تمارس بشكل مباشر أو غير مباشر نشاطاً استثمارياً ، خارج الدولة الأم. بصرف النظر عن عدد الدول المضيفة التي تمارس فيها المنظمة الأجنبية نشاطها.

ب- المنظمة أو الشركة الدولية : ternational Co.–or- Organization

(9) عبدالسلام أبو قحف :- "إقتصاديات الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1995 ، ص ، ص 274 – 280

هي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالإختيار في دولة أجنبية أو أكثر (لينفنجستون Livingstone). كما يرى (رولف Rolf) أن الشركة الدولية هي التي يجب أن تصل مبيعاتها الخارجية وحجم أعمالها وعدد عملائها الخارجيين وحجم الإستثمار الخاص بها إلى حد معين.

ج- المنظمة متعددة الجنسيات (القوميات): Multinational organization (Mo)

يعرفها (فرنون Vernon) بأنها المنظمة أو الشركة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار. والتي تمتلك تسهيلات وفروع في ست دول أخرى أو أكثر.

بينما يرى (هود Hood) أن الشركة متعددة الجنسيات هي تلك التي تمتلك وتدير مشروعات إستثمارية في أكثر من دولة أجنبية. على عكس فرنون الذي وضع شرط ست دول. في حين أن هود وضع شرط التملك الكلي أو الجزئي لمشروع الإستثمار الخارجي.

د- الشركات- المنظمات عابرة الأوطان- عبر الوطنية- عابرة القارات:-

Trans Mational

هي تقريباً نفسها الشركات متعددة الجنسيات واستخدم اللفظ الأول للتخفيف من حدة الإثارة السياسية والنفسية للدول النامية عند التعامل بمصطلح متعددة الجنسيات.

2. أنماط منظمات الأعمال الدولية :-تصنيف المنظمات الدولية:-

أ- النمط المركزي Centerlized style :-

تكون المنظمة أو الشركة وحيدة (وطنية) ولكنها تمتلك فروعاً في دول وأسواق أجنبية – ويتم إتخاذ القرارات كلها والتصرف في المركز الرئيسي للشركة الأم ، في الوطن الأصل.

ب- النمط اللامركزي Uncenterlized style. :-

هنا درجة كبيرة من الحرية والتصرف واللامركزية في اتخاذ القرارات في كل الفروع بالدول الأخرى. وتقل رقابة الشركة الأم في الوطن الآخر.

ج- النمط الجغرافي Geographical style :-

هو نمط الشركات متعددة الجنسيات تتميز بالتكامل والتوسع الجغرافي وتمارس أعمالها على مستوى العالم نظراً لكبر حجمها وتوافر مواردها المختلفة.

د- المنظمات متعددة الملكية Multiple ownership –Enterprise – MOE:-

وهنا تنمو إحدى الشركات الوطنية وتندمج مع بعض الشركات الأخرى الدولية في بعض الدول المضيفة وتنقسم هذه الشركات إلى المجموعات الثلاث الآتية:-

- المجموعة الأولى : Group one GI.

هي كل الشركات متعددة الجنسيات المتكاملة رأسياً حيث مستوى تكنولوجي عالي والنشاط محدود في الصناعات الاستراتيجية والصناعية.

- المجموعة الثانية : Group two GII

هي الشركات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقياً حيث مستوى تكنولوجي عالي. ويتم نقل هذا المستوى إلى الدول المضيفة والتي تتسم بالتخلف عن الدولة الأم.

- المجموعة الثالثة : Group three GIII

هي الشركات المتعددة الجنسيات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول النامية المضيفة عن طريق الإستثمار المباشر. على سبيل المثال قيام إحدى الدول بإنشاء فروع إنتاج لسلعة ما تدهور الطلب عليها في إحدى الدول النامية كشركة فولكس واجن تنتج السيارة فولكس في البرازيل – إلى أن هناك سبب أهم من ذلك عند نقل التكنولوجيا ارتفاع تكلفة إنتاج السلعة في الدولة الأم. وبالتالي تعتبر الدول النامية المضيفة مراكز إنتاج وفي نفس الوقت مراكز تصدير للسوق العالمي نظراً للسعر المنخفض الذي يحقق ميزة تنافسية.

أنواع الأعمال الدولية [10]

تتعدد أنواع الأعمال الدولية ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:-

1. تجارة السلع :- Goods Trade

فاق حجم إجمالي صادرات السلع العالمية في السنوات حتى عام 1995الخمسة تريليون دولار. ووصل في عام 1995م. (5075 مليار دولار أمريكي) كما هو موضح بالجدول

جدول رقم (1)

السنة المنطقة	1950	1960	1970	1980	1985	1990	1995
العالم	62	130	315	2022	1959	3486	5075
الدول المتقدمة	38	86	225	1285	1295	2489	3887
الحصة النسبية	%61	%66	%72	%64	%66	%71	%69
الدول النامية	20	31	59	587	494	828	1406
الحصة النسبية	%33	%24	%19	%29	%25	%24	%28
قارة آسيا*	9	15	27	371	309	581	1048
الحصة النسبية	%15	%12	%9	%18	%16	%17	%21
غرب آسيا**	2	4	10	210	101	131	143
الحصة النسبية	%3.3	%3.3	%3.1	%10.4	%5.2	%3.8	%2.8
شمال أفريقيا +	2	2	5	44	30	37	34
الحصة النسبية	%1.3	%1.35	%1.6	%2.2	%1.5	%1.1	%0.7

المصدر :

(10)السيد حسيب "الإدارة الدولية " مرجع سابق" ص ، ص 37 – 46

United tlations conference on trade and cevelopment ; hand book of international trade and development statistis, Geneva ; thqunited naited, 1997

إجمالى النسب يقل عن 100% لإستبعاد دول شرق أوربا من القائمة

- لا يشمل الرقم اليابان وإسرائيل
- تشتمل الدول الغربية الآسيوية مع قبرص وإيران وتركيا

+ الدول العربية الأفريقية

2. تجارة الخدمات :- Services Trade

3. تمثل الخدمات حاليا حصة أكبر من مجموع القطاعات الأخرى في الدول الصناعية مما أصبحت تسمى معها الدول الخدمية لا الصناعية. إلا أن تجارة الخدمات أصعب وأكثر تعقيداً من تجارة السلع. لذا فصادرات الخدمات تمثل ما بين 15 – 20% من التجارة الدولية ويتضح ذلك من جدول رقم (2).

جدول (2) صادرات الخدمات في العالم

(بلايين الدولات الأمريكية)

السنة	1971	1975	1981	1990	1995
العالم	122	198	401	866	1257
الدول الصناعية	90	152	305	659	906
الحصة النسبية	%80	%77	%76	%76	%72
الدول النامية	12	29	95	206	350
الحصة النسبية	%11	%15	%24	%24	%28

- المصدر:

4. The international Monetary Fund: the balance of payment statistics year book. Washington d.e : the imf. 1997. table. D-1

- مجموع النسب يقل عن 100% لاستبعاد الدول الإشتراكية في تلك السنوات.

5. الإستثمارات الخارجية المباشرة :-

Direct Foreign Investment (DFI)

يتطلب الإستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية والإدارية والفنية بالإضافة إلى الموارد الأولية أو شبه المصنعة ولذا عملية الإستثمار الخارجي أكثر تعقيداً من التجارة الخارجية وتتطلب ترتيبات وإجراءات أكثر ومخاطرها أكثر. لذا تأتي الاستثمارات بعد التجارة الخارجية في الأهمية كأعمال دولية.

مع ذلك حجم الاستثمارات العالمية المباشرة التي تتم كل سنة ويعد بالبلايين من الدولارات الأمريكية حيث وصل إجمالي تدفق الاستثمارات المباشرة إلى كل دول العالم ما يفوق المائتين بليون دولار أمريكي في عام 1990م زادت بمقدار الثلاثين تقريباً في الخمس سنوات التالية لتصل 333 بليون دولار في عام 1995م. وذلك طبقاً لصندوق النقد الدولي ، أي أن حجم يعادل 6.5% تقريباً من حجم التجارة العالمية ويوضح جدول رقم (3) الاستثمارات الخارجية في ربع قرن حتى عام 1995م. والأرقام تمثل الاستثمارات الجديدة فقط ولا تمثل الرصيد المتراكم.

جدول رقم (3) : تدفق الاستثمارات المباشرة الداخلة (بلايين الدولارات الأمريكية)

السنة المنطقة	972	1975	1981	1985	1990	1995
العالم	11	16	54	48	201	333
الدول الصناعية	6	9	35	35	169	217
الدول النامية	3	6	18	13	32	116
الحصة من الإجمالي	(%27)	(3859)	(%33)	(%27)	(%16)	(%35)

- المصدر:-

The international monetary fund : the balance of payments statistics year book, Washington d.g: the imf. Table d-I. إعداد سنوية مختلفة

- يقل المجموع عن 100% لاستبعاد الدول الاشتراكية في تلك السنوات

6. الإستثمارات غير المباشرة Indirect foreign investment

تختص هذه بتملك أوراق مالية في مؤسسات خارجية فهي في العادة لا يتبعها تحكم في هذه الاستثمارات وهي في الغالب قصيرة الأجل. أما عـن حجمها عالمياً فهـو صـعب التقـدير لأسباب عديدة منها أن المستثمرين عادة أفراد وشركات وأعدادهم بالملايين كما أنهـم يـدخلون ويخرجون من السوق بمعدل دوران عال. لكن الاستثمارات غير المباشرة تبقـى نوعـاً مهـما مـن أنواع الأعمال الدولية.

تقديرات صندوق النقد الدولي تعطـي التـدفق الـسنوي ولا تعطـي الإجـمالي الموجـود وتقدره بحوالي 168 بليون دولار عالمياً في عام 1985م. لكنه قفز كثيراً مع بداية التسعينات بمـا يفوق الضعفين واستمر في الزيـادة ليـصل حجـم التـدفق في 1996م ضـعف حجمـه في 1991م وهنا أيضا نشهد زيادة هائلة. ومرة أخرى نلحـظ طغيـان حـصة الـدول الـصناعية لكـن حـصة الدول النامية ازدادت كثيراً لتصبح 13% في عام 1996م بعد أن كانت 3% في عام 1985م يؤكد هذا الأهمية المتزايدة التي يوليها مديرو المحـافظ الاسـتثمارية للبورصـات "الناشـئة" في كوريـا ومصر والمغرب والبرازيل.

عام 1995م إذا هي تتأثر بالفوائض النفطية وكل ذلك يوحي بتراكم حجم كبير منهـا في الخارج.

جدول (4) تدفق الاستثمارات غير المباشرة (خصوم)

(بلايين الدولارات الأمريكية)

السنة / المنظمة	1985	1991	1996
العالم	168	411	881
الدول الصناعية	150	380	754
الدول النامية	4	14	115
نسبة حصة الدول النامية	%2	%3	%13

- المصدر:-

The IMF: The Balance of payments statistics year book, volume2, various issues.

أسواق المال العالمية هي المجال الأكبر لهذه الاستثمارات غير المباشرة على المستوى الدولي وقد شهدت هذه الأسواق تطوراً هائلاً ونمواً سريعاً في السنوات الأخيرة.

تتعامل أسواق المال العالمية في العملات والقروض والسندات بالإضافة إلى الأسهم مثل بورصة نيويورك وبورصة لندن فرانكفورت وطوكيو...الخ بالإضافة إلى ذلك هناك أسواق الأوفشور المالية الصغيرة مثل البحرين وسنغافورة وبنما وهونج كونج. ارتبطت هذه الأسواق مع بعضهما بفضل تقنية الاتصالات الحديثة التي سهلت وجعلت من الممكن للمستثمر أن يشارك في هذه الأسواق وهو جالس في بيته أو في مكتبة.

7. الترخيص: Licening

هنا تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية. هنالك أمثلة عديدة تبدأ من الكوكاكولا إلى الفنادق العالمية مروراً بعمليات فنية معقدة تكون قد طورتها الشركة الأجنبية وهناك أمثلة كثيرة لذلك من حولنا وفي جميع أنحاء العالم.

8. تسليم المفتاح : Turn key

هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق وتنفذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل يشمل هذا تشييد مطار أو طريق ، مستشفى أو مصنع ، مجمعات عقارية..... الخ تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح بمعنى أن المشروع جاهز للتشغيل وطبعاً يتم ذلك بمقتضى اتفاق وهناك ضمانات تشغيل وعقود صيانة لكن التزام الشركة الأكبر عادة ينتهي بالتشغيل.

9. عقود الإدارة : Management contracts

هذا أيضا تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر. قد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة كما نجد في الفنادق والمستشفيات لكن ذلك ليس بالضرورة ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصيباً في الأرباح.

10. عقود التصنيع : Manufacturing contracts

هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدول المضيفة يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها فهي إذا اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل.

11. عقود الوكالة/ Agency contracts

أحد أشكال الأعمال الدولية في مجال التصدير والتسويق (عقد الوكالة) هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث وهو المستهلك النهائي أو الصناعي.

يتبقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط أو مثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.

سادساً: أوجه التباين بين إدارة الأعمال على المستوى المحلي والإدارة الدولية؟

تتعدد أوجه الاتفاق كما تتعدد أوجه الاختلاف أيضاً وسنركز فيما يلي على أوجه الاختلاف أو التباين بين كل منهما وهي: [11]

1. تباين واختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول:

(11) د. أحمد عبدالرحمن أحمد "مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية" ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2000م ، ص20

العلاقات الداخلية بين أفراد ومؤسسات تضمهم حدود دولة واحدة تخضع لقانون ولوائح وإجراءات ونظم تجارية واحدة في حين أن الأفراد والمؤسسات المتعاملين في الأعمال الدولية ينتمون لدول مختلفة لكل منها قانونها ودستورها ونظمها الإقتصادية والتشريعية والسياسية.

2. اختلاف العادات والتقاليد والعرف واللغة والثقافة:

تؤثر القيم والتقاليد في النظرة إلى العمل والسلطة الإدارية وطرق تنظيم العمل ، كما تؤثر على الأذواق ونظرة المستهلكين إلى السلع وقوة الطلب. كذلك تؤثر اللغة على أساليب الاتصالات وكيفية كسب ثقة الناس وقد يكون لسلوك معين مدلولات مختلفة في البلدان المختلفة. هذه أشياء مهمة جداً لفهم المستهلك في كل قطر والتنبؤ بسلوكه وكيفية التأثير عليه والوصول إلى إشباع حاجاته المشروعة. كل ذلك يعني تصميم سياسيات تسويقية وإنتاجية مختلفة لتلاءم سوق البلد الذي نحن بصدد تزويده. لهذه الاختلافات أيضاً تأثير على سياسة اختيار وتدريب وإدارة الموارد البشرية وتوزيعها بين منشآت الشركة الدولية مما يستدعي أخذه في الاعتبار عند الانتقال من المحلي إلى الدولي.

3. اختلاف السياسات الوطنية والنزاعات القومية:

الشعور بالانتماء والولاء للوحدات السياسية يعتبر عاملاً آخر لتعميق هذا التمايز لكل دولة سياسات تهدف إلى تحقيق أهداف قومية محددة وتسعى لتحقيق الرفاهية لمواطنيها ولذا لا تفرق بين شخص وآخر بين مواطنيها أو بين منشأة وطنية ومنشأة أخرى ، لكن تحرص كل دولة عادة على معاملة الأجانب بأسلوب مختلف عن معاملة الوطنيين وذلك أمر مشروع تمارسه كل الدول ، وكما قال "فردريك لست" الاقتصادي الشهير (التجارة الداخلية تتم فيما بيننا أما التجارة الخارجية فتتم بيننا وبينهم). هنالك الأفضلية في التعيين وهنالك الولاء للسلع المحلية مثلما نشهد اليوم بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان حيث بدأ بعض

السياسيين يدعون إلى (اشترى السلع الأمريكية فقط) النزعة الوطنية شعور طبيعي مشروع لكنه يختلف في شدته بين الدول المختلفة وبالتالي يختلف أثره على أعمال الشركات الأجنبية.

هذه اعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان العمليات الدولية مما يجعل الشركات تسعى إلى تحسين صورتها العامة. وعموما نلاحظ اليوم أن النصف الثاني من القرن المنتهي شهد تحسناً وتوسعاً ملحوظاً في العلاقات بين الدول التي كان يفصل بينها عداء تقليدي ، وبالتالي قد نجد الشركات اليوم فيما بين الدول ترحيباً فيما كانت تجد عداء لكن مازال للنزعة الوطنية أثر كبير على أعمال الشركات من خارج القطر.

4. اختلاف النظم النقدية والمصرفية:

لكل بلد عملته الخاصة في التجارة والاستثمار وعندما يتم التبادل بين مواطني دول مختلفة يبرز موضوع سعر العملة المحلية مقابل العملة الأخرى حيث إن العملات معرضة للإرتفاع والهبوط مقابل بعضها. قد يبيع التاجر أو يستثمر في بلد آخر وعندما يأتي وقت التحويل لعملته مما قد يلغي أي أرباح حققها من عملياته الاستثمارية بل ربما لحقت به خسائر.

ليس ذلك فحسب فقد يتشدد البنك المحلي مع الشركة الأجنبية أكثر من تشدده مع شركة محلية فيما يختص بالتمويل. وفوق ذلك فكل نظام مصرفي له أهداف خاصة به قد يعني تنفيذ سياسات ذات أثر سلبي على أعمال الشركات الدولية كرفع تكلفة التمويل بواسطة البنك المركزي لبلد ما مما يحتم على الشركة الأجنبية أن تراجع خططها الإنتاجية والتمويلية.

5. اختلاف الأذواق بين البلدان وكذا الأسواق:

بالإضافة إلى اختلاف الأذواق هنالك الحواجز الطبيعية والجغرافية والإجراءات الإدارية والقوانين والمواصفات التي تحكم السلع والشهادات الصحية والجمركية. تختلف الأسواق من حيث مستوى الدخل ، حدة المنافسة والبدائل

والمنافسة عادة أكثر حدة في الأسواق الأجنبية منها في الأسواق المحلية التي فيها يلقى المنتج المحلي حماية من دولته. كذلك تختلف الأسواق في كيفية تحديد الأسعار ومدى تدخل الدولة فيها ومرونة الطلب...الخ. دخول سوق أجنبي إذا قد يتطلب استراتيجية مختلفة من تلك التي تتبعها الشركة في سوقها المحلي أو أسواقها الأخرى. [12]

وفيما يلي موجز لمحاور الأعمال الدولية [13]

الأعمال الدولية

النظام القانوني	القانون المدني يعتمد على القانون الروماني ثم الفرنسي حيث قوانين المحاسبة تندمج ضمن القوانين المحلية ولها إجراءات قانونية. قانون الحالة أو القانون العام حيث تبنى القوانين على متطلبات حاجات الأفراد ولا يوجد تصميم واحد يغطي كل الحالات مما يشجع على التجربة حيث تضع القواعد المحاسبية هيئات مهنية أكثر التزاماً وتجديداً (بريطانيا)
مصادر التمويل	أسواق رأس المال ومدى كفاءة تشغيل الشركة وربحيتها وكفاءة تحديد التدفقات النقدية المستقبلية والمخاطر المحتملة (USA). البنوك المصدر الرئيسي للتمويل حيث تركز المحاسبة على حماية المقرضين من خلال مقاييس محاسبية متحفظة (ألمانيا – اليابان – سويسرا).
الضرائب	تحدد التشريعات الضريبية معايير المحاسبة في العديد من الدول ، فقد تنفصل الحسابات المالية عن الحسابات الضريبية فيكون الربح الخاضع للضريبة بعد تعديل أرباح المحاسبة المالية ، مما يتطلب اتباع مبادئ محاسبة معينة مثل (LIFO) كما في USA.
الروابط الاقتصادية والسياسية	تنتقل الأفكار والتطبيقات الفنية المحاسبية من دولة لأخرى عن طريق التجارة وغيرها فنمو التجارة وتدفقات رأس المال محفزات قوية لاتساع معايير المحاسبة الدولة.

(12) * راجع في ذلك :-

- محسن العبودي: "الإدارة العامة" دار النهضة العربية – القاهرة ، 1999 .

* راجع في ذلك أيضا:

- سامح عبدالمطلب عامر "منظمات الأعمال والمنظمات العامة" الإدارة العامة المعهد العالي للعلوم التجارية والحاسب الآلي – العريش ، 2005.

(13) راجع ذلك عن : المؤتمر العربي الثاني عشر "الموازنات الدولية الجزء الثاني" ، القاهرة ، فندق بيرميزا – من 30 – 31 أكتوبر 2007.

التضخم	يؤثر التضخم على المحاسبة التاريخية في دمج تغيرات الأسعار في الحسابات للتجاوب مع معدلات التضخم المالية غير المعتادة.
مستوى التطور الإقتصادي	يؤثر على أنواع المعاملات التي تتم في الاقتصاد مثل التحول من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات الخدمات وتقييم الأصول المعنوية غير الملموسة والموارد البشرية. (موازنات المعرفة).
مستوى التعليم	حسن فهم المعايير المحاسبية وسلوك التكاليف لقارئ القوائم المالية فإن لم يفهمها القارئ ستكون عديمة الفائدة.
الثقافة	القيم والاتجاهات المشتركة في المجتمع التي تؤثر على النظم القانونية: الرقابة المهنية أو القانونية. التنميط مقابل المرونة. التخطيط مقابل التفاؤل. السرية مقابل الشفافية.

- الخلاصة :

تناول الفصل مفهوم إدارة الأعمال الدولية وأهميتها وأهدافها وتطورها وأوجه الشبه والإختلاف بينها وبين إدارة الأعمال على المستوى المحلي مما يؤكد وجود بيئة ومناخ ومحددات تتعلق بالأعمال الدولية وهذا ما سيوضحه الفصل الثاني.

الفصل الثانى

أبعاد بيئة الأعمال الدولية

مقدمة:

أولا: البيئة السياسية والقانونية.

ثانيا: البيئة الإقتصادية.

ثالثا: البيئة التكنولوجية.

رابعا: البيئة الثقافية والاجتماعية.

الفصل الثاني

أبعاد بيئة الأعمال الدولية

مقدمة:

ساهم التقدم التكنولوجي الهائل في زيادة وحدة الترابط بين الأسواق والتأكيد على عالمية الأسواق ، مما أضفى على النظام العالمي صفة العالمية. وأدى هذا إلى تعاظم درجة الإعتماد المتبادل بين دول العالم المختلفة في ظل بيئة تسودها التنافسية على كل من المستوى المحلي والعالمي.

وبتحليل البيئة السياسية والقانونية والإقتصادية الدولية والمحلية يمكن تحديد حركة الشركات والمنظمات الدولية في ظل عالمية الأسواق كما تلعب البيئة التكنولوجية والثقافية دوراً هاماً في تحديد شكل ونطاق عمل تلك المنظمات.

أولاً: البيئة السياسية والقانونية :

1) البيئة والمخاطر السياسية : [14]

في البيئة السياسية هنالك أولاً سياسة وحكومة البلد الأم وهو البلد الذي فيه مقر الشركة وأصلها. ومن وجهة نظر الشركة تلك بيئة محلية تدركها جيداً علماً بأنه قد تكون لبلد المقر سياسات تؤثر على أعمال المنشأة الدولية مما يوجب استيعابها ولذا لن نتعرض إلى سياسة البلد الأم إلا بقدر يسير من تلك الناحية. يأتي بعد ذلك البلد المضيف الذي فيه أعمال الشركة الدولية وهو الساحة التي تعمل فيها والبيئة التي تجد نفسها داخلها ولذا عليها أن تستوعب

(14) د. أحمد عبدالرحمن أحمد ، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2000م ص ، ص 25 – 29

تلك البيئة السياسية وكيف تؤثر على آداء الشركة وتأخذ ذلك في الاعتبار عند اتخاذ قراراها وذلك ما سنركز عليه في هذا الجزء.

أهم اللاعبين في البيئة السياسية هم: حكومة البلد المضيف بنفوذها في سن القوانين والإجراءات ، ثم ولبيروقراطيتها نفوذ واسع يأتي من البيئة السياسية والاجتماعية هنالك أيضاً الجماعات ذات المصالح والفئات المهنية التي تؤثر على البيئة السياسية التي تؤثر بدورها على عمليات الشركة الخارجية. والمهم ليس هو الحوادث والأوضاع السياسية بل وقعها وأثرها على المنشأة وذلك شيء يعتمد على أحوال البيئة عامة بقدر ما يعتمد على الشركة نفسها ، تاريخها ومجالها وخصائصها. تتكون البيئة السياسية من عناصر مختلفة وأهم عناصر البيئة السياسية من وجهة نظر المنشأة هي:

أ. النظام الاقتصادي والقانوني:

نشير هنا إلى فلسفة الاقتصاد وهل تتبع نظام الاقتصاد الحر الذي تعمل فيه المبادرة الفردية دون قيود من خلال نظام السوق (العرض والطلب) أم تتبع الدولة نظام التخطيط المركزي (الاشتراكية) الذي فيه تسيطر الدولة على وسائل الإنتاج وتقرر ماذا ينتج وكيف يوزع. ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني ففي نظام الاقتصاد الحر يحمي القانون الملكية الخاصة وحرية التعاقد بينما لا يعترف بذلك نظام التخطيط المركزي. هذان النظامان يمثلان طرفي نقيض وليس هنالك نظام صرف وتتفاوت الأنظمة في مقدار الحرية الاقتصادية التي تمنحها. كذلك تتفاوت النظم القانونية في مدى الحماية التي تقدمها للمستثمر المحلي أو الأجنبي وفي مدى تطورها وتعقدها والفرصة التي يجدها صاحب الحق لاسترداد أمواله.

ب.الشعور الوطني:

الشعور الوطني شعور بـشري طبيعـي وموجـود في كـل قطـر وهـي يعنـي الإخـلاص للوطن ووضع المصالح الوطنية فوق أي اعتبـار عـالمي وتنـتج مـن هـذا الـشعور ضـغوط عـلى الشركات الأجنبية وقد يصل الشعور الوطني التعصب الأعمى أحياناً. ومن الطبيعـي أن قامـت دول عديدة في السابق بتأميم الشركات الأجنبية. كـما أن هـذا الـشعور لا يقتـصر عـلى الـدول النامية فلقد رأينا كيف قاومت حكومة بريطانيـا مـثلاً محـاولات شركـات الـسيارات الأمريكيـة شراء شراء سيارات بريطانية وكيف اضطر مكتب الاسـتثمار الكـويتي في لنـدن أن يبيـع نـصف حصته في شركة بـريتش بتروليـوم بنـاء عـلى أوامـر الحكومـة البريطانيـة وحاليـاً تقـاوم اليابـان محاولات الولايات المتحدة فتح أسواق العديد من الـسلع والخـدمات اليابانيـة مـما بـدأ يولـد شعوراً عدائياً عند الشعب الياباني ضد الأمريكيين وبدأوا يرون في ذلك تدخلاً في شئونهم.

ج. مدى تدخل الدولة وتحكمها:

تتدخل الدولة المضيفة بالمصادرة والتأميم والمصادرة تعني أخذ الملكية مع التعـويض أو بدونه أما التأميم فيعني قصر النشاط المعين على المواطنين مما يعنـي إجبـار الأجانـب عـلى بيع أصولهم ربما بالخسارة أو حتى مصادرتها. تتـدخل الدولـة أيـضاً بتحديـد الأسـعار وتنظـيم الاستيراد والتصدير ورقابة النقد والضرائب ومنح التراخـيص وتختلـف الـدول في مـدى تـدخلها وحجم تأثير ذلك على الشركات الأجنبية كذلك تتدخل الدولة الأم بمنع التصدير أو تطلـب مـن شركات بلدها الحصول على إذن مـسبق قبـل الاسـتثمار في الخـارج تـدخل الدولـة في الاقتـصاد يحدث حتى في النظام الرأسمالي.

د. الاستقرار السياسي:

عموماً يقود الاستقرار السياسي مع السياسات الاقتصادية الملائمة إلى ازدهار لنشاط الاقتصادي وتلك هي نوعية البيئة التي تفضلها الشركات الأجنبية. مع الاستقرار السياسي يصبح التخطيط سهلاً وتنفيذ الخطط ميسوراً ، إلا إذا كانت الحكومة عدائية نحو الشركات الأجنبية أو نحو شركة معينة فلا تفضل الشركة ذلك حتى وإنا كانت الحكومة مستقرة. هنالك مقاييس عديدة للاستقرار السياسي من بينها مؤشرات التماسك الاجتماعي أو عدمه كالإضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية وتوزيع الدخل والرفاهية والمؤشرات الاقتصادية.

المخاطر السياسية: Political Risks

تتعرض المنشأة الأجنبية التي لها نشاط في بلد خارج مقرها إلى آثار الحوادث السياسية في البلد المضيف أو أثار التغير في العلاقات السياسية الخارجية. فالمخاطر السياسية إذن هي احتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء الشركة الأجنبية المعنية. والتحكم في إدارة المخاطر السياسية يعني قيام الشركة يتقدير احتمال حدوث تغيرات سياسية محددة وتقدير أثرها المحتمل على سلامة الشركة وحسن أدائها ومحاولة الحماية منها والتهيؤ لها.

أ- ويقسم بعض الكتاب المخاطر السياسية إلى نوعين:- [15]

1 - مخاطر عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية بدون استثناء.

2 - مخاطر خاصة تواجه شركة أجنبية معينة أو صناعة معينة أو مشروع بعينه.

(15) د. أحمد عبدالرحمن أحمد ، مرجع سبق ذكره

وحتى النوع الثاني نفسه تم تقسيمه إلى نوعين

أ- مخاطر تؤثر على الملكية وقد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.

ب- مخاطر تؤثر على العمليات وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل العائد.

يرى الكثير من الكتاب إن أغلب المخاطر هي من النوع الثاني (ب) أي أنها تختص بالعمليات أكثر منها التغيرات السياسية في الأصل تؤثر أكثر ماتؤثر في سياسات العمليات مثل حرية التسعير وتعيين الموظفين الأجانب واستخدام المكونات المحلية في الإنتاج والتمويل....الخ

ب- تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة:

تركز الصراع تاريخياً بين الشركات الأجنبية وطموحات الدولة المضيفة حول أشياء مثل: وقع نشاط الشركة على التنمية الاقتصادية ، تهديد السيادة الوطنية ، التحكم الأجنبي في الصناعات الإستراتيجية ، اقتسام الملكية والتحكم مع الشركاء المحليين ، أثر نشاط الشركة على ميزان المدفوعات وأسعار العملات التحكم في أسواق الصادر واستغلال الموارد الطبيعية. وتتأثر النظرة إلى الصراع بالخلفية الفلسفية والنظرة نحو الاقتصاد الحر وبالشعور الوطني والتوجه نحو العالمية وذلك من جانب البلد المضيف.

أما من وجهة نظر الشركة الأم فالأهداف الاقتصادية والاجتماعية والعقائدية وكذلك الأدوات والسياسات المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف كل ذلك عبارة عن عوامل قد تحد من نشاط الشركة الشيء المهم هو القدرة على التنبؤ بها والتهيؤ لها أو التكيف معها فهي تعكس تغيرات في الأسبقيات الوطنية والسياسية.

جـ- التخطيط للطوارئ:

بعد أن تبدأ الشركة الأم في العمل قد تجد طوارئ أخرى ولذا ينبغي على الشركة أن تكون لديها خطة تحدد ما ستفعله إذا ما حدثت اضطرابات في البلد الذي تعمل فيه ويفرض ذلك على الشركة أن تعرف مواطن ضعفها وإجراءاتها العادية وتطرح أسئلة على نفسها مثل: كيف تحمي الشركة ممتلكاتها ومنشأتها عند حدوث اضطرابات؟ هل الإجراءات الحالية مناسبة؟ أي المدير سيكون في خطر؟ يتطلب ذلك استقرار الأوضاع ومعرفة ما سيحدث قبل وقوعه وعلى كل شركة أن تكون لها مصادرها الخاصة عن الأوضاع في كل بلد كالسفارات والغرف التجارية والجماعات الأجنبية والتجمعات المهنية كما يمكن استخدام أساليب مختلفة للتوصل إلى ذلك مثل الاستعانة ببيوت الخبرة والعصف الذهني مع كبار المديرين والاستفادة من خبرة الموظفين المحليين....الخ

(2) البيئة القانونية

بعض الجوانب القانونية في الاستثمار الخارجي:

اللجوء إلى المحاكم: نلاحظ أن الميل للجوء للمحاكم يختلف من بلد إلى بلد بعض المجتمعات تحب اللجوء إلى المحاكم للفصل في النزاعات بينما في مجتمعات أخرى يفضل المتنازعون المصالحة خاصة في الدول الشرقية. وليس أدل على ذلك من حجم العاملين بالمهن القانونية فبينما يقدر عدد المحامين في اليابان 12000 محام نجد عددهم يفوق نصف المليون في الولايات المتحدة.

وحتى في بلادنا العربية والإسلامية نجد المحامين يكثرون في بعض البلدان ويقلون في أخرى ويعكس هذا – بالإضافة إلى عوامل أخرى – مدى ميل المجتمعات لتقاضي أمام المحاكم مقارنة بالتصالح الخارجي.

الترجمة: بما أن التعامل يتم بين جنسيات ولغات مختلفة تكتسب الترجمة أهمية إضافية عند صياغة الاتفاقية ويجب حينها التفكير في كيف سيفسرها القاضي أو المحكمة إذا اضطر الطرفان للجوء إليهما.

قانون من نطبق؟ ليست هنالك محاكم دولية تنظر في النزاعات التي أحد طرفيها مستثمر أو شركة وليست هنالك هيئة دولية ترخص الشركات فهل للشركة وطن أو جنسية واحدة؟ لذا نجد بعض الشركات تقوم بالتسجيل في أكثر من بلد لحماية مساهميها طبقاً لقوانين بلدهم.

اختيار المستشار القانوني: في بعض البلدان يقوم المحامي بمهام كثيرة خاصة في البلدان التي تتبع القانون العام. وفي البلدان التي تتبع القانون الإداري نجد تخصصات كاليابان مثلاً التي بها خمس مهن قانونية للمحامين كمحامي توثيق ومحامي ضرائب الخ. حالياً تحتفظالشركات الكبرى خاصة الأمريكية بمستشار قانوني كموظف دائم بالشركة.

النظم القانونية التي تخضع لها الشركات م.ج. (متعددة الجنسيات):

تخضع الشركات الأجنبية بدرجات متفاوتة إلى ثلاث مجموعات من القانون. هنالك أولا قوانين البلد الأم والذي هو بلد ومقر الشركة الأصلي الذي يتحكم في خروجها ويؤثر على نشاطها بقدر ما يستطيع ثم هنالك قوانين البلد المضيف وهي أكثر القوانين تأثيراً على عمليات ومنشآت الشركة في ذلك البلد وثالثا هنالك القانون الدولي الذي يمكن أن تلجأ إليه إذا كان فيه لها ملاذ. تتعقد المسألة القانونية عندما نعبر الحدود وتثار أسئلة تختص بمدى صلاحية قوانين بلد معين في التأثير على شركة من بلد وتعمل في بلد أخرى كما تتعلق بتنازع القوانين وكيفية التطبيق ومن يقوم بذلك؟

(أ) قوانين البلد الأم: هنالك أولا بلدان لها قوانين تتحكم في قرار الشركة الأولى بالاستثمار في الخارج من عدمه. حكومة النرويج مثلاً تفرض على كل شركة نرويجية تريد الاستثمار في الخارج أن تقدم طلباً بذلك للبنك المركزي الذي ينظر في الأثر المحتمل لذلك الاستثمار على الاقتصاد النرويجي وقد يرفض الموافقة على ذلك الطلب إذا رأى أنه سيكون له أثر سلبي كذلك على كل شركة نرويجية أن تقدم تقريراً سنوياً للبنك المركزي أن كان لها استثمارات في الخارج وهنالك بلدان أخرى تطلب شيئاً مماثلاً من شركاتها. هنالك أيضا في بلاد أخرى قوانين خاصة بالتصدير والاستثمار تمنع تصدير سلع معينة ذات تقنية أو أهمية عسكرية أو يمكن أن يستفاد منها في ذلك ويقتضي تصديرها الحصول على إذن مسبق من الوزارة المعينة. بعض البلدان تضع قوانين لمحاربة هروب رأس المال والحفاظ علىالعملة الصعبة لذا لن توافق على كل استثمار.

أما أكثر دولة لها قوانين داخلية تطال شركاتها الخارجية فهي الولايات المتحدة. فيها أولاً قوانين محاربة الاحتكار داخل أمريكا والتي ترى المحاكم الأمريكية أن لها صلاحية تطبيق تلك القوانين على الشركات الأمريكية في الخارج طالما كان لأنشطتها الخارجية آثار تحد من المنافسة في داخل الأسواق الأمريكية.

حالياً يثار جدل كثير حول إصدار هذه القوانين وهل للدولة الأم صلاحية إصدار قوانين تختص بأفعال تتم خارج حدودها هو ما يعرف قانوناً بمبدأ Extra-territoriality أي تعدي الحدود الجغرافية في إصدار القوانين. هل يحق لبلد ما أن يتحكم في أفعال أفراد وشركات وهو خارج حدوده طالما كانت ممارستهم شرعية في البلد المضيف؟ ترفض الدول المضيفة ذلك عادة وقد قام مجلس اللوردات البريطاني مثلاً بمنع الشركة الأمريكية العاملة في بريطانيا من إمداد وزارة العدل الأمريكية بمعلومات عن نشاط تلك الشركات في بريطانيا.

(ب) قانون البلد المضيف: معرفة والالتزام بقانون البلد الذي تعمل فيه الشركة الأجنبية أمـران مهمان لها وإذا كان للشركة استثمارات وعمليات في أكثر من بلد ينبغي عليها الالتزام بأكثر مـن قانون كل بلده ولذلك يجب عليها معرفة القانون الساري في كل بلد فيه نشاط. عموماً هنالـك نظامان قانونيان يمثلان الأنظمة السائدة. هنالك أولاً القانون الكودي code law ويعرف أحياناً بالقانون الإداري الفرنسي والذي يقوم على تشريع واضح ومفصل يوضح حكـم القـانون في كـل حالة يمكن أن تطرأ وجذوره مشتقه من القانون الروماني وهو المتبع حالياً في أوربا القارية (أي باستبعاد بريطانيا) كما هو الأساس لقوانين كثيرة من الدول العربيـة. أماالنظـام القـانوني الأخـر فهو ما يسمى بالقانون العام common law الـذي يقـوم عـلى العـرف والممارسـات المؤسـسة والذي فيه تقوم المحاكم من خلال عملها اليـومي بتعريـف وتفـسير القـوانين بـصفاتها المرجـع النهائي ويعتمد القانون العام بـشدة عـلى نظـام الـسوابق والمحلفـين. يطبـق القـانون العـام في الدول الانجلو ساكسونيه وبريطانيا والولايات المتحدة والمـستعمرات البريطانيـة سـابقاً كالهنـد ونيجيريا والسودان (حتى عهد قريب) عموماً تتبع دول أمريكا اللاتينية القانون الفرنسي بيـنما تتبع دول آسيا القانون العام وتتبع اليابان القانون العام الألمـاني الـذي هـو خلـيط مـن الاثنـين عموماً في القانون الإداري تفسير القوانين من اختصاص الجهاز التنفيـذي بيـنما تفـسير القـانون مهمة القضاء تهدية في ذلك مبادئ عامة وسوابق لا نظم مفصلة وذلك في القانون العام. (وربما كان من الأفضل تسميته "قانون العمران")

موضوع الحمايـة القانونيـة مهـم جـداً للمـستثمر الأجنبـي مـع تـدخل الجريمة المنظمة والمافيا الروسية في اجتماعات المساهمين هنالك ومـع الـشركات القابضة في البرازيل وكوريا التي تسحب الأرباح من شركة إلى شركة زميلة فتحـرم

مساهمي الشركة الأولى من حقها ومع بطء إجراءات الإفلاس التي قد تستغرق عقوداً في المكسيك وتايلاند حارمة المقرضين من تحصيل حقوقهم.

وهنالك طبعاً الشرع الإسلامي والذي هو قانون السماء الذي تم تطبيقه في البلدان الإسلامية وهو الذي يحكم المعاملات المالية والتجارية في عديد من البلاد الإسلامية وقد رأينا (في مارس 1992) كيف استدعت محكمة بريطانية قانونياً من الإمارات العربية المتحدة ليدلي بشهادته عن حكم الإسلام في الرشوة وهي تنظر في القضية المرفوعة في بريطانيا والتي يتهم فيها صندوق النقد العربي مديره السابق بأنه استلم رشوة من الشركة التي شيدت مبنى الصندوق في الإمارات حتى تكسب عقد التشييد. رأت المحكمة أن القانون الذي يجب أن يطبق في هذا القضية هو قانون البلد الذي فيه ارتكبت المخالفة ولذا استدعت قانونياً من الإمارات ليوضح حكم الشرع في هذا الموضوع لأن الإمارات تتبع الشرع الإسلامي.

معرفة قانون البلد المضيف ضرورية لأنه يكاد يحكم كل نشاط الشركة الأجنبية فيه فهو يؤثر أولاً على أسلوب دخول السوق: بالتصدير له ، بالترخيص أم بالاستثمار فيه؟ وهو الذي يحدد هل يشترط وجود شريك محلي أم لا؟ كذلك من المهم جداً التعرف على مدى الحماية التي يقدمها القانون المحلي لبراءات الاختراع وهل الدولة ملتزمة بالميثاق الدولي لحماية الملكية الصناعية (الذي وقعته أكثر من 100 دولة والذي يحمي براءات الاختراع والاسم والعلاقة التجارية) وميثاق حماية حقوق النشر ومواثيق أخرى عديدة وفي كل بلد هنالك قوانين خاصة بالتوثيق ، التعبئة والتغليف ، المواصفات السلعية ، إجراءات الجمارك... الخ. وكلها تؤثر على نشاط الشركة.

ج- القانون الدولي: يسعى القانون الدولي إلى تأسيس إطار قانوني ينظم التعامل بين الدول مثل قانون البحار ، قانون الجنسية ، قانون الحدود. أما فيما يختص بالنشاط الاقتصادي فالقانون الدولي متأثر في تطوره بفلسفة الاقتصاد الحر التي

ترى أن من الخير ترك النشاط الاقتصادي للقوانين المحلية. لهذا السبب لم يكن للقانون الدولي التقليدي أثر يذكر على إدارة الأعمال الدولية غير إن هنالك كثيراً من الأدبيات والمواثيق القانونية في هذا المجال التي لها أثر على البيئة الدولية.

وعودة إلى الأدبيات ومجموعة المواثيق في القانون الدولي ذات الأثر على البيئة الدولية. فهذه تختص بتحديد القواعد التي تنظم العلاقات بين قطرين وهي شيء طبيعي مثل اتفاقات الصداقة والتجارة والتعاون التي تعقدها الدول مع دول أخرى والتي لا يخلو منها بلد وهي تتعلق عادة بحق مواطني كل دولة في السفر والتجارة والاستثمار في الدولة الأخرى.

الاتفاقات: وهي التي تشترك فيها عدة دول كاتفاقيات التكامل الاقتصادي كمجلس التعاون الخليجي والسوق الأوربية المشتركة وهذه الاتفاقيات تختلف في شموليتها والجوانب التي تغطيها اعتماداً على نوع التكامل الصناعي ، وقد تجد بعض الشركات الكبرى والتي توصلت من خلال أبحاث التطوير والابتكار إلى أساليب جديدة لتحديث منتجاتها أن هناك من سبقها في تصميم منتجات أحدث وتقديمها إلى الأسواق.

ثانياً: البيئة الاقتصادية

لا بد من القيام بتحليل اقتصادي قوي ، وتحليل اقتصادي لسوق الدولة المضيفة. ونظراً لاختلاف الطبيعة الاقتصادية للدولة فإن السياسات الاقتصادية الصالحة للتطبيق في دولة ما ، قد لا تكون صالحة بالمرة للتطبيق في دولة أخرى فهناك سياسات تصلح للدولة ذات معدلات التضخم المنخفض وأخرى للدولة ذات معدلات التضخم المرتفع. وقد وصل معدل التضخم في مصر عام 1998/97 إلى

3.6% مقابل 4.8% في السنة المالية السابقة[16] وانخفض بنهاية عام 1999 إلى نحو 1.5% ، بينما وصل معدل التضخم في زامبيا عام 1993 إلى 289% وتجاوز المعدل في دول عربية مثل السودان والعراق نسبة 800%.

ويهتم التحليل الاقتصادي الدولي بتقديم البيانات الاقتصادية عن الحالة الفعلية للسوق ، إضافة أيضاً إلى الحالة المتوقعة. كذلك يهتم المحلل أيضاً بالتحليل الاقتصادي للدولة والتي يقع فيها كبار المنافسين للشركة حيث أن تغيير الظروف في بلد المنافس يؤثر تأثيراً إيجابياً أو سلبياً.

1. تحليل الأبعاد الاقتصادية[17] :

يتطلب تحليل الأسواق المحتملة تقدير حجم ومعدلات التغيير في عدد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. فلكي يمكن النظر إلى منطقة ما بوصفها سوقاً محتملاً ، يجب أن تضم هذه المنطقة عدداً مناسباً من السكان القادرين على شراء منتجات الشركة. وتوضح البيانات الاجتماعية – الاقتصادية عدد السكان بينما توضح المؤشرات الاقتصادية مدى القدرة الاقتصادية للسكان على الشراء.

2. المؤشرات الاقتصادية:

أ- الدخل القومي

يمثل الدخل القومي الإجمالي المجموع النهائي لكل السلع والخدمات التي تم إنتاجها خلال سنة. ويستخدم هذا المؤشر لقياس حجم الدولة من الناحية الاقتصادية. ويتراوح هذا الحجم ما بين 5.9 ترليون دولار في "الولايات المتحدة ، إلى 44 مليون دولار في دولة "سيوتو" كما يصل إلى 272 بليون دولار في الهند ويبلغ الدخل المحلي الإجمالي في مصر سنة 1998/97 إلى 270.6 مليار جنيه. وكلما

(16) البنك المركزي المصري ، التقرير السنوي ، 1998/97 ، ص 460.

(17) د. طاهر مرسي عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 103/99.

زاد الدخل القومي لدولة ، أصبحت من وجهة نظر خبراء التسويق أكثر جاذبية كسوق مستهدف.

ب- متوسط دخل الفرد

يستخدم مؤشر متوسط دخل الفرد لقياس القدرة الشرائية للفرد. ومن المهم الربط ما بين مؤشر الدخل القومي الإجمالي ومؤشر متوسط دخل الفرد فإذا كنا قد أشرنا إلى أن الدخل القومي الإجمالي لدولة الهند هو 272 بليون دولار وأن الدخل القومي الإجمالي للدنمارك هو 134 بليون ، فإن هذا يعني أن الدخل القومي الإجمالي للهند حوالي ضعف الدخل القومي الإجمالي للدنمارك ، ولكن بمقارنة متوسط دخل الفرد في الدولتين نجد أنه في الهند نحو 26 دولار للفرد ، مقارنة بـ 3100 للفرد في الدنمارك.

يعبر ارتفاع متوسط دخل الفرد عن التقدم الاقتصادي للدولة ، إلا أن معدل نمو دخل الفرد يعتبر أكثر أهمية من وجهة نظر رجال التسويق ، حيث أن المعدل الأكبر يعبر عن سوق ينمو بشكل أسرع ، وهو ما يبحث عنه رجال التسويق. وإذا كان المدير بصدد الاختيار بين الاستثمار في سوقين ، يتمتع الأول بمتوسط عالي لدخل الفرد ، بينما يتمتع الثاني بمعدل نمو أسرع ، فإنه سوف يختار السوق الأخير. ويقاس متوسط دخل الفرد في دولة ما ، بقسمة الدخل القومي الإجمالي على عدد الأفراد.

وقد قسم البنك الدولي دول العالم إلى أربع مجموعات هي:[18]

- دول الدخل العالي ، ويبلغ عددها 42 دولة ، حيث يبلغ متوسط الدخل الفردي في عام 1994 نحو 8956 دولار أو يزيد سنوياً.

(18) د. السيد حسيب: "الإدارة الدولية". مرجع سابق.

- دول الشريحة العليا من المجموعة الوسطى ، ويبلغ عددها 36 دولة ويصل متوسط دخل الفرد السنوي في عام 1994 ما بين 2896 و 8956 دولار.
- دول الشريحة الدنيا من المجموعة الوسطى ، ويبلغ عددها 65 دولة ومتوسط الدخل الفردي السنوي ما بين 736 و 2895 دولار.
- دول المجموعة الدنيا للدخل ، وعددها 65 دولة ، يقل متوسط الدخل السنوي للفرد فيها عن 725 ويوضح الجدول التالي أهم دول كل مجموعة.

جدول (5)

توزيع بعض دول العالم حسب متوسط دخل الفرد:

دول الدخل العالي	دول الدخل	المتوسط	دول الدخل المنخفض
8965دولار أو يزيد	الشريحة العليا مابين 2896 و 8965	الشريحة الدنيا مابين 726 و 2895	726 أو أقل
استراليا	الأرجنتين	الجزائر	مصر
النمسا	البحرين	أنجولا	ألبانيا
بلجيكا	البرازيل	بلغاريا	بنجلاديش
بروناي	اليونان	كوستاريكا	بوركينافاسو
كندا	ليبيا	كرواتيا	بورندي
الدانمارك	ماليزيا	الإكوادور	كمبوديا
فنلندا	المكسيك	إندونيسيا	الكاميرون

فرنسا	عمان	العراق	تشاد
ألمانيا	السعودية	إيران	الصين
هونج كونج	جنوب أفريقيا	الأردن	أثيوبيا
إسرائيل	أوروجواي	لبنان	أريتريا
إيطاليا	شيلي	المغرب	غانا
الكويت	كوريا	الفلبين	الهند
قطر	مالطة	سوريا	كينيا
دولة الإمارات	سوليفينيا	ماديف	الباكستان

المصدر: تقرير البنك الدولي عام 1994.

جـ - توزيع دخل الفرد:

ويميز الخبراء بين عدة أنواع من أنواع من الدخل هي: الدخل الكلي ، الدخل الصافي ، والدخل الفائض.

أ- الدخل الكلي: إلى مجموع ما يحصل عليه الفرد أو الأسرة من كافة المصادر (أجور ، مكافآت ، ريع ، أرباح ، تعويضات........).

ب- الدخل الفائض: فيشير إلى المتبقي من الدخل الكلي بعد الاستقطاعات الإلزامية ، أي ما يمكن للفرد أو للأسرة الإنفاق منه على: الطعام ، الملبس ، المأكل....الخ

ج- الدخل الصافي: أما الدخل الصافي فهو ما يتبقى بعد مواجهة كل الضروريات ، والـذي يمكـن للفرد إنفاقه في مجالات مثل: الكماليات مثل قضاء العطلات ، الهوايات والترفيه.

ولا يهتم خبراء التسويق كثيراً بالـدخل الكـلي وإنمـا يهتمـون بـالنوعين الأخـيرين مـن الدخل لكن هذا لا يعني أن هذين النوعين يتساويان في أهميتها لكافة رجال التسويق. فرجـال التسويق في صناعات الأغذية والملابس الأساسية والضروريات الأخرى يهتمـون بالـدخل الـصافي المتاح للتصرف ، أما التسويقيين في المجالات الأخرى كالكماليات وسلع الترف والترفيه فيهتمـون بالدخل الفائض.

د- معدلات التضخم والبطالة:

تهتم الشركات الدولية بتحليل معدلات التضخم ومعدلات البطالة في الـبلاد المـضيفة، حيث تنعكس هذه المعدلات على نشاط الشركة الدولية.

هـ- الدين المحلي والدين الخارجي:

يهتم المحلل الاقتصادي لاقتصاديات الدول المضيفة ، بمؤشرات الـدين المحـلي والـدين الخارجي للدولة.

جدول رقم(6)

ويصور الجدول التالي كل من هذه المؤشرات في مصر

محلي – خارجي	1997	1998
الدين المحلي (بالمليارجنيه)	125.5	136.7
الدين الخارجي (بالمليار دولار)	28.8	28.1

المصدر: البنك المركزي المصري ، التقرير السنوي ، 1998/97 ، ص 25 ، 23.

ويظهر توزيع الدين الخارجي لمصر أنه يستحق للدول أعضاء نادي باريس بنسبة 76.0% (21.5 مليار دولار). وتعتبر أربعة دول من دول نادي باريس دائنة لمصر بنحو 63% من مجموعة ديون مصر الخارجية ، وهذه الدول الأربع هي/ الولايات المتحدة ، فرنسا ، اليابان وألمانيا. كذلك يتضمن الدين الخارجي لمصر ، ديوناً لمؤسسات دولية وإقليمية قيمتها 4.3 مليار دولار.

أما على مستوى الدول النامية فقد أدت طفرة أسعار البترول بعد حرب رمضان 1973 إلى تزايد قيمة إيراداتها من البترول ، وجرى تمويل معظم أعمال الزيادة في سعر البترول من القروض.

و- تحليل الخطط الاقتصادية للدولة المضيفة:

يهتم المحللون وخاصة التسويقيين منهم ، بتحليل الخطط الاقتصادية التي تنشرها الدول المضيفة ، سواء كانت خطط خمسية أو سنوية والتي تستخدم كوسيلة للتوجيه والرقابة على الإنتاج في دول مثل مصر والسعودية. كما يهتم المحللون بالمؤشرات الاقتصادية التي تعلنها المؤسسات في دول الاقتصاد الحر وتحتوي الخطة الخماسية عادة على الأهداف الإنتاجية خلال السنوات المقبلة ، كما توضح سياسات الدول في هذا المجال والتي سوف تتبعها لتحقيق هذه الأهداف. وتعمل الدول على توفير الأحوال المناسبة لتنفيذ الخطة بواسطة الأدوات المالية والنقدية والضريبية المختلفة ، ومن خلال سعر صرف النقد الأجنبي إذا كانت الدول تتحكم فيه.

3. تعارض المصالح في المجال الاقتصادي:

تنصب الأهداف الاقتصادية للحكومات عموماً في أشياء مثل: النمو الاقتصادي المتواصل التوظيف الكامل للموارد البشرية والرأس مالية ، استقرار

الأسعار ، التوازن الداخلي والخارجي وتوزيع عادل للدخل. وتقييد السياسات المتبعة لتحقيق ذلك نشاط الشركات المحلية والأجنبية لأن عمليات الشركات الأجنبية قد تكون متعارضة مع عمل هذه السياسات. ولإيضاح ذلك دعونا نناقش بعض هذه السياسات وكيف يمكن أن تحبطها عمليات الشركات الدولية.

4. السياسات النقدية: تستخدم الدول السياسة النقدية (عرض النقود وسهولة الحصول على التمويل) للتأثير على النمو الاقتصادي والعمالة والأسعار فيمكن مثلاً بتقليل عرض النقود ورفع تكلفة التمويل أن تحد الدول من النشاط الاقتصادي وتثبت الأسعار بذلك وأمام ذلك قد تقوم الشركة الأجنبية عندما يقل التمويل المحلي المتاح ، بالحصول على تمويل خارجي من الشركة الأم أو من زميلاتها في الخارج حتى لا يتأثر نشاطها. ونظراً لكبر حجم الشركة الأجنبية فقد تكتشف الحكومة أنها فشلت في تقليص النشاط الاقتصادي بالحجم الذي تكتشف الحكومة أنها فشلت في تقليص النشاط الاقتصادي بالحجم الذي سعت لتحقيقه. أحياناً تقوم شركة أجنبية فجأة بتحويل مبالغ كبيرة من العملة الأجنبية من الخارج لشراء شركات محلية أو للمضاربة وتكون تلك الأموال أساساً أموالاً هاربة من بلد آخر للشركة فيه عمليات ويسبب ذلك تغيراً مفاجئاً في سعر العملة مثلاً ، خاصة في الدول النامية التي يكون حجم الشركة النسبي فيها كبير. إلا أن حدوث ذلك ليس قصراً على الدول النامية فقد تعرضت كثير من الدول الأوروبية لمثل ذلك السلوك من جانب الشركات.

أ- السياسة المالية: وهي الخاصة بالإيرادات والإنفاق الحكوميين والضرائب وتقوم كثير من الدول ، خاصة النامية ، بتقديم إعفاءات ضريبية للشركات الأجنبية وبذلك تقل الإيرادات الحكومية مما كانت ستكون عليه بدون إعفاء. من الجانب الأخر قد يكلف وجود الشركة الدولة إنفاقاً إضافياً لإنشاء طرق أو لإسكان أو تقديم خدمات في أماكن نائية من القطر الذي تعمل أو ستعمل فيه الشركة.

أحياناً عندما تعجز الدولة عن توفير مثل تلك الخدمات ، تقوم الشركة بذلك وهنا تبرز إلى السطح الاتهامات بالتبعية والسيطرة الاقتصادية. عموماً قد يقود نشاط الشركات الأجنبية إلى تخفيض الإيرادات أو زيادة الإنفاق الحكوميين الشيء الذي لا تحبذه الدول عادة.

ب- أسعار العملات وموازين المدفوعات: على الشركات فهم مسببات سياسة الحكومة في هذا المجال ووجهاتها لأن سياسات الحكومة قد تضر بأهداف الشركة عندما تواجه الدولة عجزاً في ميزان المدفوعات قد تعمد إلى تخفيض الواردات وزيادة الصادرات مباشرة ومنع الاستثمارات أو قد تكتفي بتخفيض قيمة عملتها كما تفعل دول أمريكا اللاتينية لكليهما أثر سلبي على الشركة لكن وقعه يختلف من شركة لأخرى.

ج- السياسات الحمائية الظاهرة والخفية: هنالك أولاً الحواجز الجمركية أو تقلل من الورادات وبذلك تعاني الشركات الدولية التي تصدر إلى ذلك السوق مما يدفعها لتغيير استراتيجياتها إما بتخفيض الأسعار (والبحث عن وسائل لتقليل التكلفة) أو تغيير المنتج أو حتى التفكير في تشييد وحدات إنتاجية لتمويل السوق من الداخل. أحياناً تضع الدول حواجز لكن لا نتعرف عليها كحواجز مثل قيام السوق الأوربية بمنع دخول لحوم البقر المغذاة بالهرمونات ، أو قيام فرنسا بإخضاع وإرادات الفيديو بصورة درامية. أخيراً هنالك "إقناع" الحكومة الأمريكية للشركات اليابانية بأن تخفيض صادرتها من السيارات والإلكترونيات إلى أمريكا بطريقة يفترض أنها شرعية وقد تم تجديد هذا التخفيض الطوعي عدة مرات آخرها عام 1992. في هذه الحالات تبحث الشركات عن أسواق أخرى لسلعها.

د- سياسات التنمية الاقتصادية: "حماية الصناعة الوليدة" مفهوم له ما يبرره من وجهة النظر الاقتصادية والشركات تدرك ذلك وتتكيف معه إلا أن تطبيق هذا

المفهوم قد يبالغ فيه أحياناً ويطور ليصبح وكأنه مفهوم "حماية القطر الوليد" بفرض حماية على كل الصناعات في البلد وفرض التكامل عليها يجعلها تستخدم منتجات بعضها البعض قد تتعارض مثل هذه السياسات مع رغبة الشركة الأجنبية العاملة في البلد والتي تسعى إداراتها العليا لترشيد عملياتها الإنتاجية على مستوى دولي.

ثالثاً: البيئة التكنولوجية

لاشك أن البيئة التكنولوجية (الفنية) تتغير بدرجة عالية من السرعة ، وفي نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الأعمال والنشاطات وفرصها على المستوى الدولي. كما أن هذا التغير سوف يستمر في المستقبل. فسهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر والتقدم في المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للإستثمار في الدول النامية كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات متعددة الجنسية التي تتمتع بمستوى عال من التكنولوجي في مجال الاتصالات وخدماتها ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما ذكر من مجالات بل امتد إلى تغيير هيكل العمالة والصناعة وتحويلها إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية. وإذا نظرنا إلى الطرق المختلفة التي تظهر تأثير التكنولوجيا الجديدة على الإدارة الدولية في العشر سنوات الماضية سنجد الآتي:-

1- التقدم في التكنولوجيا الحيوية Biotechnology والتي ستساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة والطب والصناعات المرتبطة بهما.

2- الأقمار الصناعية التي ستلعب دوراً رئيسياً في مجالات التعليم والتعلم ونقل المعرفة في كل بقاع الأرض.

3- التليفونات التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي سوف تؤدي إلى سهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم مع أي فرد يمتلك هذا الجهاز في أي مكان بالعالم.

4- تطور صناعة رقائق السيلكون سوف تساعد في تطوير صناعات الحاسبات الآلية العملاقة.

5- ظهور الحاسبات الآلية العملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع مليار عملية حسابية في الثانية الواحدة ، والحاسبات الناطقة.

6- تطور طرق الدفع عن ظروف البريد الإلكتروني (E-Cash) سوف يسهل العمليات التجارية والصناعية بشكل غير مسبوق.

أثر التطور التكنولوجي – على إدارة المنظمات الدولية:[19]

يؤثر التقدم التكنولوجي – خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات – على أداء المنظمة وقدرتها على التنافس خاصة أن بيئة الأعمال الدولية بيئة يزداد فيها حدة التنافس وذلك على النحو التالي:-

أ- يؤثر التطور التكنولوجي على رسالة المنظمة واستراتيجياتها:

فعندما تبني المنظمة تكنولوجيا جديدة فهي ترغب إما في تطوير منتجاتها الحالية أو ظهور منتج جديد في الأسواق مما يعني تغيير رسالة المنظمة والتي تحدد في عبارات مجال عمل المنظمة ونشاطها ومنتجاتها والأسواق التي تخدمها.

ويستتبع تغيير رسالة المنظمة تطوير أهدافها واستراتيجياتها الإدارية.

ب- يؤدي التطور التكنولوجي تغيير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية:

(1) أ.د. أمل عصفور 2- د. فتحية هريدي "إدارة الأعمال الدولية" ، مكتبة الجلاء الجامعية ، بورسعيد ، 2002 ، ص ، ص 53 – 55.

حيث قد يؤدي استخدام الحاسبات الآلية على تقليل احتياج المنظمة إلى العمالة غير الماهرة ويزيد من احتياجها إلى العمالة الفنية في مجال التشغيل والصيانة كما يؤدي إلى ضرورة تدريب العمالة الموجودة لديها على كيفية استخدام هذه الوسائل التكنولوجية.

ج- يؤدي التطور التكنولوجي إلى تغيير محددات الأداء في المنظمة:

ومما لاشك فيه أن إدخال آلات حديثة إلى المنظمة يعني زيادة تكلفة الاستثمار في الآلات وزيادة مخصصات الصيانة والإهلاك وقد تؤدي رغبة المنظمة في تقليل تكاليف الاستثمار إلى تشغيل الآلات والمعدات لفترات أطول مما يزيد من تكاليف التشغيل.

هذه الزيادة في التكاليف مالم يتبعها زيادة في مستويات جودة المنتج بحيث يلاقي قبولا من المستهلك ويزيد من مبيعات المنظمة فسيؤدي ذلك إلى اختلال معايير الأداء الكلي للمنظمة.

ولقد أدت الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تسهيل أداء الأعمال الدولية وكان النصيب الأوفر منها في مصلحة الشركات متعددة الجنسية والتي تمتلك التكنولوجيا جنباً إلى جنب مع الخبرات والمهارات التي تسطيع الإفادة منها.

أمثلة لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الأعمال الدولية: [20]

1. أمكن نقل وتبادل المعلومات بين فروع الشركات الدولية باستخدام الحاسب وجهاز آخر وسيط يعمل بين الحاسب والتليفون يمكن من خلاله نقل البيانات

(20) أ.د. أمل عصفور 2- د. فتحية هريدي "إدارة الأعمال الدولية" ، مكتبة الجلاء الجامعية ، بورسعيد ، 2002 ، ص ، ص 53 – 55.

والمعلومات بين الفروع وبعضها البعض أو بينها وبين المركز الرئيسي. وتظهر البيانات بمجرد نقلها من حاسب على شاشة الحاسب الآخر في نفس الوقت.

مما أدى إلى تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية والتشاور بشأن ما فيها بين فروع الشركة الدولية.

2. أمكن القيام بعمليات التفاوض وعقد الصفقات بين الشركة الدولية ومورديها أو شركاءها في الخارج وذلك إما عن طريق أجهزة الهاتف المرئي أو وجود خطوط تليفون دولية مع كاميرات فيديو وشاشة عرض كبيرة. وهكذا يتم التفاوض مع أكثر من طرف في أكثر من دولة كما لو كانوا يجلسون في حجرة واحدة مع إمكانية وصول التقارير والبيانات والمستندات التي تفيد في إتمام الصفقات عن طريق أجهزة الفاكس.

3. أمكن للحاسبات الآلية أن تجمع وتصنف وتخزن وتحلل البيانات المتوافرة ويتم استخلاص النتائج وإرسالها إلى فروع الشركة الدولية في أي مكان في العالم في أوقات قياسية مما ساهم في عولمة الأسواق.

ولكن من مساوئ تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أنه أمكن لكثير من الشركات الدولية التجسس على منافسيها بهدف سرقة الأسرار التكنولوجية وهو ما يسمى القرصنة التجارية أو التجسس.

رابعاً : البيئة الثقافية والاجتماعية

إن الثقافة هي المحدد الرئيسي لسلوك الأفراد وبالتالي هي الأساس لأداء قادة المنظمات المختلفة والتي تؤدي إلى تطوير هذه المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية.

ويوجد عدة تعريفات على سبيل المثال مايلي: [21]

(21) راجع في ذلك كل من:-

أ- الثقافة : هي السلوك المشترك التـي يتبعهـا المجتمـع الواحـد وتميـز مجتمعـاً عـن غـيره. وتتكون الثقافة من اللغة والعادات ونظام القيم والعـرف والتقاليـد والقـانون والثقافـة بـذلك تفرز معايير سلوكية تحدد سلوك وأداء العاملين.

ب- الثقافة (ثقافة الفرد): هي معراف وعقيدة وأخلاقيات وتقاليد وقيم واتجاهات يكتسبها الفرد بالتعليم من مجتمعه ، وتؤثر هذه الثقافة عـلى تفكـير الفـرد وسـلوكياته في تعاملـه مـع البيئة.

ج- الثقافة التنظيمية: وهي تلخيص طريقـة أدا الوظـائف بـالمنظمات ، بحيـث يـشعر فيهـا الأفراد بحرية المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة فالثقافـة عبـارة عن مجموعة من القيم ، والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

د- الثقافة (ثقافة المجتمع): هي أعـراف وتقاليـد وقـيم وخـصائص عقليـة وسـلوكية عامـة مشتركة للأفارد ككل أو لقطاعات معينة منه على أساس إقليمي أو فئوي ، (ثقافة غـير عاديـة) وذلك يفرز أنماط سلوكية مشتركة أو نمطاً سلوكياً عاماً يتبعه أفراد المجتمع أو بعـض قطاعاتـه. وتتضح في الثقافة المادية مثل المباني – تنظيم الشوارع.... وغيرها

مصادر الثقافة والأوجه المختلفة لها:-

1. المصادر : [22]

- أحمد سيد مصطفى ، سلوك الناس في العمل نظرة تأميلية معاصرة ، دار النهضة العربية ، القـاهرة 1996، ص194.

- بيرجيت بيرجم ، ثقافة تنظيم العمل ، ترجمة محمد مصطفى غنيم الـدار الدوليـة للنـشر والتوزيـع ، القاهرة ، 1995 ، ص 27.

- دافيد ولسون ، استراتيجية التغيير ، ترجمة تحية عمارة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995 ، ص73.

- فريد شوشة ، قـرت المـديرين وعلاقتهـا بـالمتغيرات البيئـة ، مجلـة البحـوث الإداريـة ، العـدد 4، 3 ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مركز البحوث ، القاهرة ، 1995 ، ص84.

(22) أحمد سيد مصطفى ، المدير في البيئة المصرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص 195 : 197

يولد الإنسان جاهلاً انظر للآية الكريمة "والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون" (النمل: 78) ومنذ الميلاد وحتى الممات يتعلم الإنسان وينهل من مصادر متعددة للثقافة أهمها:-

1. **الدين:**

سواء كان إسلامي / مسيحي أو غيرهما فأيا من الأديان السماوية ينتهج منهج القيم والمثل التي تمثل اختبار للفرد وسلوكه وبالتالي أداة قادة التغير.

2. **التراث:**

أي حصيلة تجارب السلف ممثلة في آثارهم (أقوال ومخطوطات وكتب ومتاحف ومنشآت).

3. **وسائل الإعلام والأدب:**

وتتمثل في نشر الأدب المقروء والمسموع والمرئي.

الأدب المقروء:

وتشتمل على الكتب والصحف والمجلات ويتمثل الأدب في الفنون القولية سواء كانت نثراً – أو شعر وهذا معنى مصطلح عليه غير معنى الأدب في الخلق والفضائل الشخصية.

الأدب المسموع:

مصادر مثل الإذاعة ودور العبادة وغيرها.

الأدب المرئي:

من مصادر مثل التليفزيون والسينما ، وكذلك المسرح – وهو أدب مرئي ومسموع – وكذلك الفنون التشكيلية بما تقدمه هذه المصادر من فنون وإبداع وغيرها وكذلك الاتصال الالكتروني عن طريق شبكة الإنترنت.

4. **الرفاق:**

فإن الفرد يتعلم م رفاقه لفترة من الوقت أو الزمن وقد تكون الرفاق خير أو رفاق سوء وحيث يتعين أن نختار أصحاب من هم أحسن منا بقدر الإمكان لنتعلم منهم.

5. **الأسرة:**

وهي خلية المجتمع الحية ، هي مركز التدريب الذي ينشيء وينمي القيم الشخصية لأعضاء المجتمع الجدد وتؤثر الأسرة من حيث أسلوب الوالدين في تربية الأبناء ، وهو ما يسهم في تشكيل خصائصهم الشخصية وأنماط سلوكهم ، فإن كانت التربية ديمقراطية تنمي خصائص إيجابية مثل (تعاون – تفاهم – ثقة – إبداع... الخ)

وإن كان أسلوب الوالدين متسلط ومتعسف فهي تنشأ وتنمي خصائص سلبية مثل: (انطوائية – عزلة – ضعف الشخصية – تبعية....الخ)

وأخيراً فإن كانت التربية متسيبة فإنها تؤدي لدرجة من عدم التوافق مع النفس والآخرين.

6. **القيم الاجتماعية:** التي تتضمن مفاهيم ، أعراف ، وتقاليد يتوقع المجتمع أن يعتنقها أعضاؤه ويتبعوها وهي بذلك تحدد ما يعد سلوكاً مقبولاً أو غير مقبول من وجهة نظر المجتمع.

7. **المؤسسات التعليمية:** بما تقدمه من معارف وقيم ، تشكل بدورها اتجاهات وسلوكيات المواطن حيث يعد التعليم مصدراً هاماً لبناء القيم الصالحة وتشكيل هيكل ثقافة وشخصية الفرد وأخذ مثلاً اهتمام اليابانيين بالتعليم كأحد أهم أسباب قدراتهم المتميزة اليوم.

أثر الثقافة على الأداء الإداري:(23)

(1) تأثير الثقافة على الأداء الإداري:-

تؤثر الثقافة لحد كبير على الإدارة ، فالمعايير السلوكية التي تفرزها ثقافة المجتمع والتي تحدد توقعات سلوكية ويتعين أن ينسجم معها كل فرد من أعضاء المجتمع وكذلك توقعات بشأن سلوك الموظف في أدائه لعمله ، وفي تعامله مع رئيسه ومع أقرانه وجماعة العمل ، وبشأن الرئيس في قيادته لمرؤسيه وموظف البنك في تعامله مع عملاء البنك ، والطبيب في تعامله مع المريض ، وفي بيئة العمل تشكل ثقافة الفرد سلوكياته في مواقف العمل المتعددة ، ومن ثم سلوكياته فالأداء الإداري في مستوى الإدارة العليا بمنظماتنا يتأثر بالقيم الشخصية ، وإن تحديد رسالة المنظمة (أنشطتها ، منتجاتها والأسواق التي تخدمها) وتعميم الأهداف المشتقة من هذه يتأثر بقيم واتجاهات ، وتوقعات المديرين في مستوى الإدارة العليا للمنظمة وتعبر القيم عن الأخلاقيات أو المعتقداتالأساسية الهامة لفريق الإدارة العليا ، فهناك قيم مثل:- النزاهة – الشرف – الجدية – الإبداع – الخلق الحميد – حب الخير).

ويفترض أن تتوافر هذه القيم في الفريق المثالي للإدارة العليا وتؤثر في طبيعة ودرجة إسهام المدير ضمن فريق الإدارة من حيث أنها:-

1) تدفعه لتفضيل سلوكيات وعوائد معينة على أخرى.
2) تؤثر في أسلوب بحثه عن البيانات وفي تصنيفها وتفسيرها.
3) تؤثر على استقباله وإدراكه للمعلومات والسلوكيات كأساس أو منطق للتصرف وكذلك تؤثر في مجال القيادة / عصب العملية الإدارية.

(23) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 202 : 204

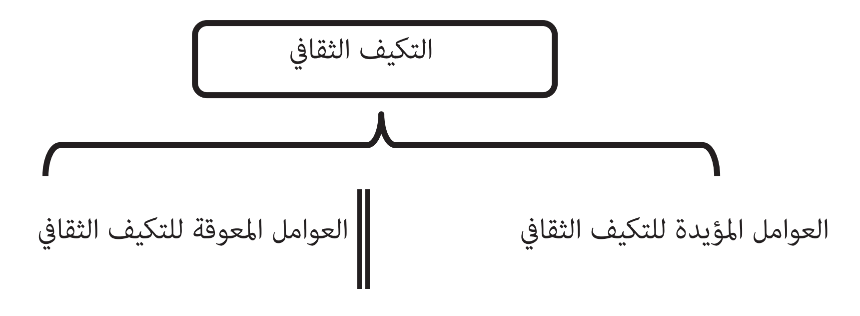
وتؤثر في مجال التنظيم الإداري ، فإن تواجد قيم وسلوكيات تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة قد يخلق ضغوطاً من بعض الرؤساء بالمنظمة لتفصيل هيكل تنظيمي يستجيب لطموحاتهم الشخصية التنظيمية المبالغ فيها فمثلاً يضغط مدير لتحويل إدارة إلى إدارة عامة ، أو لزيادة غير مبررة في عدد مرؤوسيه ويضغط آخر لمد خدمته لما بعد سن الستين برغم وجود أكفاء آخرين يمكن ترقية أحدهم لشغل منصبه ، وهذا يشكل قيوداً على المنظمة ممثلة في ارتفاع التكاليف وهبوط معنويات العاملين بشكل عام.

المشكلات المتعلقة بالتكيف الثقافي بالشركات دولية النشاط.[24]

والتعرف على المشكلات المتعلقة بالتكيف الثقافي يعتبر عنصراً هاماً وضرورياً لنجاح الإدارة في هذه الشركات ، كما يعتبر تحدياً كبيراً لإدارة الموارد البشرية في وضع مختلف السياسات التي تساعد على تدعيم التكليف الثقافي والتغلب على مختلف الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق.

شكل رقم (2)

العوامل المؤيدة والمعوقة للتكيف الثقافي



(24) د. عايدة سيد خطاب ، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 2002م ، ص ، ص 35 - 40

- وضوح الأهداف والسياسات	- الاختلاف في الاتجاهات
- الاختيار الجيد	- الاختلاف في القيم والأولويات
- التدريب والتهيئة	- الصدمة الثقافية
- تطوير النظم والتطبيقات الإدارية	- البعد الثقافي
	- نقل الأنظمة والتطبيقات الإدارية للشركات الأم دون مراعاة اختلافات الثقافة في البلد المضيفة

ومن أهم المشكلات المتعلقة بالتكيف الثقافي مايلي:

i. اختلاف ثقافة الشركات الأم عن ثقافة الشركة بالبلد المضيف.

ii. الاختلاف في الاتجاهات والقيم بين أفراد الإدارة العليا.

ج- صعوبة التكيف الثقافي للعاملين الأجانب بالبلد المضيف.

د- اختلاف ثقافة الشركات الأم عن ثقافة البلد المضيف.

تعدد الاختلافات الثقافية للشركة الأم ونذكر منها مايلي:

- دوافع الأفراد ، حاجاتهم ، قيمهم ، اتجاهاتهم ، عادتهم وتقاليدهم ، وثقافة المجتمع بصفة عامة.
- مدى الاهتمام بالآجل القصير أو الأجل الطويل.
- دور المنظمة في المجتمع ، ومدى الاهتمام بقضايا البيئة.
- قوانين الاستثمار الأجنبي ، وقوانين العمالة ، والقيوم والفرص التي تفرضها هذه القوانين.

- معاني الاتصالات اللفظية وغير اللفظية.
- مرونة وسهولة النقل بين الوظائف المختلفة والأقاليم المختلفة.

أمثلة عن بعض الاختلافات الثقافية (اليابان وأمريكا):[25]

والجدول التالي يوضح مثال لاختلاف نموذج وفلسفة الثقافة اليابانية الأمريكية بالمنظمات ، ومدى نجاح الإدارة اليابانية في استيعاب هذه الاختلافات عند مشاركتها للشركات الأمريكية سواء بأمريكا أو اليابان ، ونجاحها في التغلغل في السوق الأمريكي والأوروبي وغيره من أسواق العالم المختلفة.

جدول رقم (7)

الثقافات التنظيمية لكل من النموذج الياباني والأمريكي

عناصر الثقافة التنظيمية	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
الأمن الوظيفي	عمل مستمر مدى الحياة	عمل قصير الأجل أو غير دائم مدى الحياة
الحوافز	بناء على الأداء الجماعي وروح الفريق	بناء على الأداء الفردي والمبادئ والإنجاز.
الترقية	بالأقدمية	الكفاءة
اتخاذ القرارات	جماعيا ومن أسفل إلى أعلى عدم المواجهة وضمانية	فردية من أعلى إلى أسفل
مواجهات الصرعات	الاهتمام بالأجل الطويل	المواجهة والصراحة
النظرة المستقبلية	الاستقرار والعمل مدى الحياة بالمنظمة	الاهتمام بالأجل القصير
الحركية	اهتمام شمولي	سرعة التنقيب ، التغير لمسار مهني أفضل
الاهتمام بالعنصر لإنساني	البطء نسبياً لضرورة الحصول	اهتمام جزئي

(25) د. السيد حسيب: الإدارة الدولية : مرجع سابق صـ 103

السرعة في اتخاذ القرارات	على الموافقة الجماعية	السرعة في اتخاذ القرار

ولكن بالرغم من ذه المساوئ إلا أن هذه الشركات في حالة تغلبها على هذه المشكلات تستطيع أن تحقق أهدافها في اختراق السوق وتحقيق الربحية لأنهم يبحثون عن كيفية استغلال المزايا التنافسية التي يتميز بها كل شريك عن الآخر.

صعوبة التكيف الثقافي للعاملين من الأجانب بالبلد المضيف:

قد يكون العاملون في شركات المخاطر أو الدولية النشاط من الشركات الأم أو قد يكونوا من جنسيات أخرى بالإضافة إلى جنسية العاملين بها للعمل بالفروع الدولية تظهر مشكلة صعوبة التكيف الثقافي لهؤلاء الأفراد لإصابتهم بما يسمى الصدمة الثقافية وهي عادة ما تصيب الأفراد عندما ينتقلون للعمل لأول مرة بالبلاد الأجنبية للأسباب التالية:-

- اختلاف النظام الاجتماعي للبلد المضيف عن النظام الاجتماعي للبلد الأم.
- عدم معرفة معاني المواقف الاجتماعية المختلفة وثقافة البلد المضيف.
- اختلاف اللغات والعادات والتقاليد والعملة.......الخ.
- الشعور بعدم الأمان خاصة بالنسبة لجانب المعيشة المختلفة مالإسكان والمواصلات ، وغيره من النظم المختلفة للبلد المضيف.
- افتقاد الأسرة والزملاء ، والأصدقاء.
- اختلاف فلسفة الاتجاهات تجاه العمل والانتاجية.

وكلما كان هناك بعد في المسافة الثقافية بين ثقافة الشركات الأم والبلد المضيف أو بين ثقافة المديرين والخبراء الأجانب وبين ثقافة البلد المضيف كلما كان هناك صعوبة في التكيف.

سياسات الإدارة في تحقيق التكيف الثقافي.

1. اختيار المديرين والعاملين:-

تلعب سياسات الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق التكيف الثقافي للمديرين والعاملين كما تحرص الشركات الكبيرة الحجم والتي لها فروع في أنحاء كثيرة من العالم أن يكون تعيين الأجانب بفروعها في البلاد ذات الثقافات المتشابهة نظراً لما يحققه ذلك من تجنب مشكلات الصدمة الثقافية ، وسهولة التكيف.

الخصائص الواجب توافرها في المديرين والعاملين بالشركات الدولية النشاط:

يتطلب العمل بالشركات الدولية عدداً من الخصائص والمهارات بالإضافة إلى الكفاءة الفنية ، ومن هذه الخصائص والمهارات مايلي:-

أ- خصائص الشخصية: كالمثابرة ، والصبر ، والمبادة ، والمرونة.

ب- مهارات الاتصال : وتشمل مهارات الاتصال الشفهي والكتابي ، وإتقان اللغات الأجنبية خاصة لغة البلد المضيف إذا كان يجهل لغة هذا البلد وثقافته. كما تساعد مهارات الاتصال على التغلب على الصدمة الثقافية في بداية العمل في البلد الأجنبي ، فضلاً عن سرعة التكيف على ثقافة هذا البلد.

ج- توافر الاتجاهات الإيجابية بالنسبة للثقافات الأخرى: فالأفراد الذين يتعصبون لثقافتهم ، وينظرون للثقافات الأخرى على أنها الأقل لا يستطيعون التكيف والعمل في هذه الشركة.

د- الدوافع: يعتبر دوافع الإنجاز ، وتحمل المسئولية ، والنمو ، ومن أهم عوامل النجاح في العمل بالشركات الدولية.

هـ- السلوك: وتشمل القدرة على التكيف والعمل في ظروف تتسم بعدم الوضوح واحترام الآخرين ، والحساسية بالنسبة للثقافات الأخرى وتقدير الاختلافات بين المواقف المختلفة.

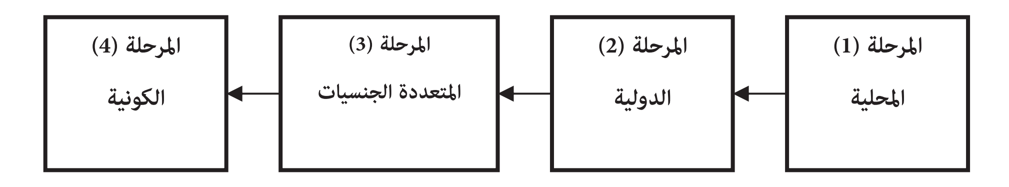
و- الإلمام بثقافة البلد المضيف: وقوانينه ، وسعة الأفق ، وسعة الإطلاع.

وتتعدد الوسائل التي تستخدم في الاختبارات النفسية أو المقابلات للتأكد من توافر هذه الصفات من أجل الاختيار الأفضل.

2. إدارة التعددية الثقافية:(26)

لا تقتصر التعددية الثقافية على مستوى الدول أو بين الدول والأسواق العالمية بعضها البعض بل تمتد أيضاً إلى المستوى المحلي ، حيث يوجد تعددية ثقافية داخل الدولة الواحدة مثل كندا ، الهند ، إسرائيل ، وسنغافورة مثلاً. ففي الأخيرة على سبيل المثال نجد عدة لغات ومن ثم ثقافات منها الصينية والهندية والآسيوية والأوروبية ، وفي سويسرا نجد الثقافية الفرنسية والألمانية والإيطالية ، والرومانية هي السائدة. وفي بلجيكا نجد أن اللغة الفرنسية والفلمنكية هما السائدتين... وهكذا في كثير من الدول الأخرى. وحتى إذا نظرنا إلى تطور الشركة الكونية نجد أنها مرت بعدة مراحل:-

شكل رقم (3)



(26) د. عبدالسلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره ، ص255 - 257

وحيث تتطلب كل مرحلة حضارة تنظيمية تختلف عن غيرها من المراحل. وفي كل مرحلة على الشركة أن تتبنى منهجاً ومكوناً لحضارتها من ناحية وأسلوباً للإدارة يتباين بالتباين الحضاري سواء على مستوى الأسواق أو داخل السوق الواحد بأسلوب يضمن نجاحها واستمراريتها في خدمة السوق.

ويمكن توضيح ذلك بقليل من التفصيل طبقاً لأدلر Adler ونقلاً عن هودجيت ولوثانز 1997 كالآتي:-

1. **مرحلة المحلية:** عندما تكون الشركة موجهة فقط بخدمة السوق الوطني فقط نجد أن التباين في الثقافة المحلية (إن وجد) يؤثر على ديناميكية العمل داخلها وعلاقتها بالبيئة الخارجية. أما على المستوى الدولي فإن التباين الثقافي بين الدول مقارناً بثقافة دولتها الأم فليس له أي تأثير لا على ثقافتها التنظيمية أو علاقاتها بالعملاء والمستهلكين. هذا بالإضافة إلى أن توجه الشركة يكون بالسلعة أو الخدمة المنتجة.

2. **مرحلة الدولية:** في هذه المرحلة تقوم الشركة بالتركيز في ممارسة نشاطاتها الخاصة بالتسويق/التصدير والإنتاج خارج حدود دولتها الأم. وفي هذه المرحلة نجد أن الاختلافات الثقافية تؤثر بدرجة كبيرة في مساعدتها على إدارة عملياتها ، وتكون النظرة من الداخل للخارج بالنسبة لإدارة التباين الثقافي. وفي هذه المرحلة تكون الشركة موجهة بالسوق.

3. **مرحلة التعدد في الجنسيات:** في هذه المرحلة نجد درجة الاهتمام بإدارة الاختلافات في الثقافة خارج الشركة منخفضة ، في الوقت الذي يزداد فيه درجة التركيز والاهتمام بإدارة التباين الثقافي داخل الشركة وذلك بسبب أنها تقوم بتوظيف أفراد من جميع أنحاء العالم ولهذا يجب على الشركة أن تقوم بتنمية مهارات إدارية خاصة لإدارة هذا التباين الثقافي الداخلي (داخل الشركة).

4. **مرحلة الكونية:** بمجرد وصول الشركة إلى هذه المرحلة نجد أن الاهتمام والتركيز أصبح موجهاً بنفس الدرجة لإلى التباين الثقافي الداخلي والخارجي معاً. حيث يشمل التباين الثقافي بين العملاء والموردين والعاملين.. وغيرهم من الأطراف الأخرى ذات العلاقة وتزداد الحاجة بالضرورة إلى وجود مهارات إدارية مميزة لإدارة هذا التباين المتعدد.

تصنيف التعددية الثقافية طبقاً للجماعة داخل الشركة : في هذا الخصوص يمكن باختصار عرض أربعة كالآتي:-

1. جماعات ثنائية الثقافة Bicultural groups حيث نجد شخصين أو أكثر من أعضاء الجماعة يمثل كل واحد ثقافتين مختلفين.

(مثال: مجموعة مكونة من 4 أشخاص من المكسيك وأربعة من كندا يقومون أو مكلفون بالعمل كفريق لتقييم فرص الاستثمار في روسيا)

2. الجماعات الرمزية Token Group وتتصف بأن جميع أفرادها لهم نفس الثقافة باستثناء شخص واحد (مثال جماعة مكونة من خمسة يابانيين ومصري واحد يفكرون في إقامة مشروع استثماري في الهند)

3. الجماعات المتجانسة: حيث يكون جميع الأفراد ينتمون إلى ثقافة واحدة مشتركين في نفس الخلفية ومتشابهون في طرق التفكير والإدراك وتفسير المواقف والأحداث..الخ (مجموعة من رجال البنوك الألمان يقومون بدراسة التنبؤ بالظروف الاقتصادية المرتبطة باستثماراتهم الأجنبية)

4. الجماعات متعددة الثقافة Multicultural Group: وفي هذا النوع من الجماعات نجد أفراد ينتمون إلى ثلاثة أو أربع ثقافات مختلفة أو أكثر.

(مثال: جماعة من المديرين تتكون من 3 أمريكان ، و3 صينيون ، و3 فرنسيين يفكرون في إقامة مشروع للتعدين في شيلي)

من كل ذلك نخلص أن البيئة السياسية والقانونية والاقتصادية تلعب دوراً هاماً في أنشطة المنظمات الدولية. إلا أن الثقافة لها الدور الأعظم حيث يمكنها تذويب وتغيير القيم والاتجاهات وطرق الأداء نحو العالمية. خاصة الثقافة التنظيمية التي تتعدى الحدود والفواصل. ثقافة اللاحدود واللافواصل. الثقافة الكونية أو العولمة وهذا ما سيوضحه الفصل التالي:

الفصل الثالث

إدارة الأعمال الدولية

في ضوء مفهوم العولمة

مقدمة :

أولا: مفهوم إدارة الأعمال الدولية ونشأتها.

ثانيا: آثـــار العولمة.

ثالثا: مظاهر العولمة.

رابعا: منظمات الأعمال الدولية في بيئة العولمة.

خامسا: خصائص المدير العالمي.

الفصل الثالث
إدارة الأعمال الدولية
في ضوء مفهوم العولمة

مقدمة:

بات مصطلح العولمة Globalism من أكثر العناوين استخداماً في عصرنا الحاضر بل أكثر قضايا العصر المثارة على نطاق عالمي واسع، وبدأ كحلم يفرض نفسه، واعتبره البعض كابوس يتحقق، فلم تنشأ العولمة فجأة، ولم تلعب الصدفة والمباغته دوراً فيها، بل كانت أمل صاحب جميع القوى السياسية والاقتصادية والثقافية والدينية في تطورها وسيرتها التاريخية.

فلقد أجتاحت ظاهرة العولمة وتيارها السريع الدول والحكومات والبشر وأصبحت على كل لسان ما بين مؤيد لمزاياها، ورافض يخشى عواقبها الوخيمة ومحذر من خطر تجاهلها وباعتبارها واقع حتمي علينا التعامل معه.

أولاً: مفهوم العولمة:[27]

صاحب هذا المصطلح الإنسان في كافة مراحل تاريخه على هذا الكوكب الذي نعيش فيه، واستمد اسمه من الكون Global لتصبح العولمة هي المرادف للكونية Globalism باعتبار أن العالم هو الكرة الأرضية باتساع مقاييس حدود الامتداد الجغرافي، وإن كان هذا الكون الفسيح قد دفع الكثيرين إلى تعظيم الانتماء والولاء للأرض باعتبار أن الأرض أصبحت هي الوطن.

(27) أحمد عبد الرحمن: العولمة (المفهوم والمظاهر والسلبيات) مجلة النشر العربي، جامعة الكويت، مج 14، 16، 1998، ص 51، 55

وعلى الرغم من صعوبة تقديم تعريف للعولمة، إلا أنه يمكن أن نستخدم تعريفاً شاملاً للعولمة كما قدمت المفكر العربي الدكتور إسماعيل صبري عبد الله: "هي التدخل الواضح في الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك دون اعتبار للحدود السياسية للدول ذات السيادة، والإنتماء إلى وطن محدد أو دولة معينة".

ويمكن القول أنها "نظام موحد يجوب ويسود العالم أجمع دون اعتبار للحدود والفواصل السياسية ودون اعتبار للنظم الاجتماعية أو الثقافية أو السياسية" أي الهيمنة.

من ذلك يمكن تحديد أبعاد العولمة في:[28]

البعد الاقتصادي: العولمة الاقتصادية:

أي نمو وتعمق الاعتماد المتبادل بين الدول والاقتصاديات القومية ويتضح من ذلك في الأسواق العالمية، وتعمق المبادلات التجارية وإنشاء منظمة التجارة العالمية والتكتلات الدولية.

ويبقى تساؤل واضح في ظل العولمة الاقتصادية، هل سيبقى مفهوم الدولة أم سيتآكل؟

البعد السياسي: العولمة السياسية:

ويتحدد بفعل سقوط الشمولية والسلطوية، والاندفاعية نحو التعددية السياسية والديمقراطية وحقوق الإنسان.

(28) محسن أحمد الخضيري: "العولمة مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1996، ص 16، 17

ويبقى سؤال أيضاً واضح - هل سيكون هناك نظام واحد للديمقراطية؟ أهو النظام الغربي؟ أم ستتعدد النماذج والنظم والصياغات؟

البعد الثقافي: العولمة الثقافية:

وهو أكثر الأبعاد جدلاً، ويتحدد في شكل العلاقة بين الثقافة الكونية بما تحمله من قيم ومعايير قد تتعارض مع الخصوصيات الثقافية والقيم الذاتية لكل دولة على حدها.

وإذا كان هناك اختلافات وجدل حول آثار الثقافة هل يكون هناك زيادة التقارب الثقافي أم تعميق الفوارق والاختلافات الثقافية؟ هل ستسمح العولمة بوجود ثقافة عامة أم مجموعة الثقافات المحلية المتنوعة.

مفهوم العولمة بين التأييد الرفض:

المؤيدون:

-يركزون على التقدم والإيجابيات المادية والثقافية وأسلوب الحكم والنظم السياسية والاقتصادية.

-يعتبرون أن العولمة سوق تغذى الهوية الثقافية.

-يعتبرون أن أكثر المجتمعات في حاجة إلى الانفتاح على الثقافات الأخرى والاستفادة كم من تدفق المعلومات.

الرافضون:

-يعتبرون أن سيادة الشركات متعددة الجنسيات ستؤدي في النهاية إلى تحطيم قدرات الدولة الاقتصادية وخططها التنموية نظراً لسيادة الأسواق العالمية.

-سيؤدي ذلك إلى زيادة الصراعات والتراعات المهاجمة والقيم الذاتية ويسمح بسيادة قيم القوى العظمى والمسيطرة عالمياً.

-يعتبرون أن الغزو الثقافي سيؤدي إلى زيادة القيم الدنيا مثل الجنس والاستهلاك والعنف والفردية والمادية بما ينتج عنه في النهاية التجهيل الثقافي.

مراحل نشأة مصطلح العولمة:[29]

نشأ مصطلح العولمة ومر بالمراحل الزمنية المتتابعة التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة التكوين "الجنينية"

المرحلة الثانية: مرحلة الميلاد.

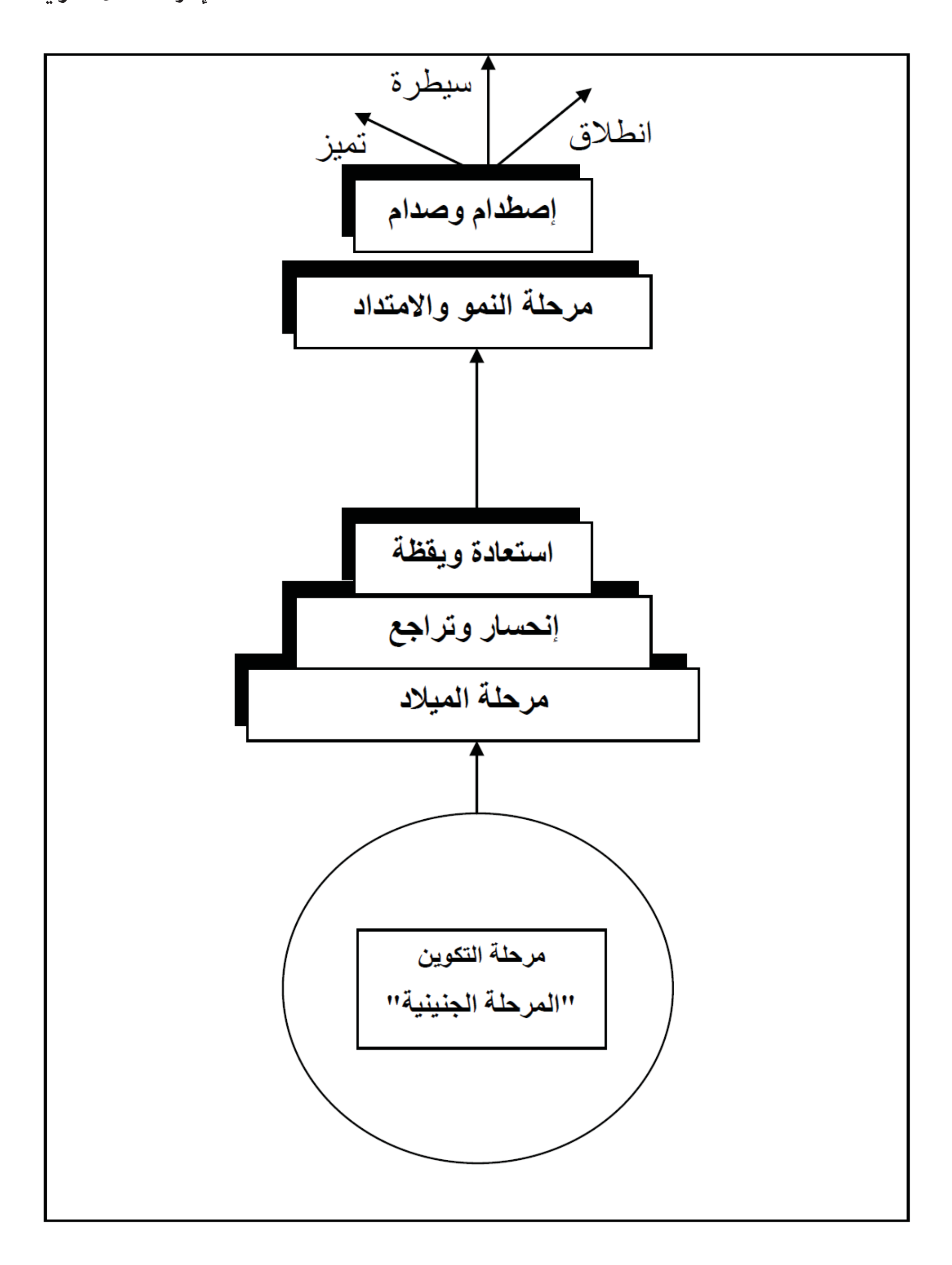
المرحلة الثالثة: مرحلة النمو والتمدد.

والشكل التالي يوضح تلك المراحل:

شكل رقم (4)

مراحل نشأة وتطور مصطلح العولمة

(29) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 341، 345.


سيطرة
تميز
انطلاق
إصطدام وصدام
مرحلة النمو والامتداد
استعادة ويقظة
إنحسار وتراجع
مرحلة الميلاد
مرحلة التكوين
"المرحلة الجنينية"

المرحلة الأولى: مرحلة التكوين "الجنينية":

فالعولمة مثلها مثل أي كائن حي يمر بمرحلة تكوين جنينية يكون فيها المصطلح محل فحص ومراجعة، محل نقاش وجدال، إقناع وإقتناع، مد وجزر، امتداد وانحسار.

وقد كان مصطلح العولمة قديم قدم الزمن، وقد ظهر ذلك في فتوحات قدماء المصريين "الفراعنة" في رحلاتهم إلى بلاد "بونت" الصومال - بلاد الفينيقيين "الشام حالياً" وغزوهم الأمريكتين قبل اكتشافها ووصولهم إليها قبل غيرهم بالآف السينين، وتطور مفهوم العولمة بمفهوم الغزو العسكري، ورغبة أي قائد تاريخي في تكوين أمبراطورية واسعة وهذا ما نراه الآن من محاولات الهيمنة والسيطرة والسيادة بحجه مصالح الوطنية وتحقيق الديمقراطية وحقوق الإنسان وغيرها....

وفي هذه المرحلة الجنينية تداخلت العديد من العوامل المتشابكة ذات التأثير التفاعلي والتبادلي ومنها:

-الغزو العسكري من أجل استلاب الآخرين وفرض شريعة الغير.

-التجارة والتبادل القائم بين الأفراد وبين الشعوب وبين الدول بعضهم البعض.

-الرؤية والتصور المشترك نحو عالم الغد القائم على تغيير طبائع البشر وتعديل نظام الدولة.

-الإعلام السريع - والذي يعايش الحدث لحظة بلحظة وسلب الحرية في الفكر.

المرحلة الثانية: مرحلة ميلاد المصطلح:

وترجع الإشارات الأولى لميلاد المصطلح منذ السبعينات بعد انتهاء الصراع بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي وانتهت بتفكك الاتحاد السوفيتي والكتلة الاشتراكية.

ثم تلا ذلك إنهيار سور برلين وتوحد ألمانيا الشرقية وألمانيا الغربية تحت ضغوط الإدارة الشعبية.

وأيضاً انتهاء عمل منظمة الجات وبدء عمل منظمة التجارة الدولية وممارسة أنشطتها في إزالة كافة الحواجز والقيود الفاصلة بين الدولة وتعظيم حرية دخول وخروج رؤوس الأموال، في الوقت نفسه زيادة الضغط على الحكومات من أجل التنازل عن سيادتها ووفقاً لإرادتها، من خلال معاهدات دولية تم التوقيع عليها والالتزام بها والتي أصبح من المستحيل التنصل منها والخروج عنها.

في الوقت ذاته أدى ظهور القطبية الواحدة المتمثلة في السيطرة الأمريكية، وامتداد مظاهر الثقافة الأمريكية وسيطرة المعلوماتية إلى زيادة الاهتمام بالعولمة والتي تأكدت بثلاثة عوامل رئيسية وهي:

-ساعدت انتشار المعلومات ووفرة البيانات بشكل فوري على توحيد وإيجاد تقارب فكري على مستوى العالم.

-زيادة عمليات تذويب الفواصل والفوارق بين الدول، حتى أصبح العالم سوق واحدة.

-زيادة عمليات التماثل والتشابه والمحاكاة ما بين الدول فيما يتصل بالإنتاج والاستهلاك والخدمات والأفكار - والتسويق والترويج والإعلام والتسعير والائتمان. من كل ذلك تزايد الإحساس وتأكد وجود تيار العولمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة النمو التمدد:

وتتسم هذه المرحلة بالتداخل والتشابك الواضح لأمور الاقتصاد والسياسة، والثقافة، والاجتماع، وأن تصبح المصالح متداخلة ومتفاعلة، دون وجود

للحدود السياسية بين الدول، ودون فواصل زمنية وجغرافية، فالتزامن فوري قائم على "الآن الفعلي" من خلال وسائل الاتصال.

ومن ثم ظهر إلى الوجود كيان كوني جديد ذو انتماءات جديدة، وقواعد جديدة للتفاعل معه،وآليات جديدة، قائمة على الدمج والتكامل وابتلاع الآخرين والسيطرة عليهم وتوجيههم.

وبذلك تتجه العوامل من النسبية إلى المطلق القائم على قبول كل ما لدى الغير، والاتساع الفكري لإطلاق طاقات الإنسان الخلاقة، من أجل مزيد من الإبداع والابتكار وتحقيق التفوق.

لقد آثار مفهوم العولمة الكثير من الجدل الاختلاف في الرؤية وفي الطرح وفي مدلولات الفهم والتحليل، وما أفرزته من نتائج حتى الآن وردود فعل ما بين التأييد والرفض، وما بين المدح والذم، وما بين الإيجاب والسلب، وما بين الكراهية والترغيب، لذا لابد من عرض سلبيات وإيجابيات العولمة.

ثانياً: آثار العولمة(*)

فقد حدد المفكر الدكتور محسن أحمد الخضيري في ضوء التأييد والرفض للعولمة نوعان من الآثار هما:

-آثار سلبية ذات مخاوف شديدة.

-آثار إيجابية ذات قدرة جذب هائلة.

(*) أ) أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سابق.
ب) سامح عبد المطلب عامر، السلوك الإداري- المعهد العالي للعلوم التجارية - العريش - وزارة التعليم العالي، 2005.
ج) سعيد يس: العولمة، الطريق الثالث، دار المعارف، 2002.

1) الآثار السلبية للعولمة:

وتتمثل الآثار السلبية للعولمة فيما يلي:

أ) سحق الهوية والشخصية الوطنية المحلية وإعادة تشكيلها في إطار هوية وشخصية عالمية:

أي الانتقال من الخصوصية الخاصة إلى العمومية العامة بحيث يفقد الفرد مرجعيته عن انتمائي وولائه ويتنصل من جذوره، ويضح ذلك من خلال مراحل تطور البشرية من أسر وعشائر إلى قبائل ثم إلى شعوب ثم إلى أقاليم ثم إلى ممالك وإمبراطوريات، ثم إلى دول والآن إلى مجتمع عالمي مفتوح.

وفي الواقع فالإنسان لم يفقد هويته ولم يتخلى عن شخصيته في إطار هذه التطورات بل اكتسب هوية وشخصية أكبر، ولم يفقد جذوره بل يرتكز عليها عند الاختلاف مع من هو مثله من البشر وعندما تسود الأطماع ويهنزع الجميع نحو التميز العنصري سحق الثقافة والحضارة المحلية والوطنية، ويصبح الفرد في حالة من الاغتراب بينه وبين تاريخه والموروثات الثقافية والحضارية من الآباء والأجداد.

أي فصل الجذع عن الجذور الممتدة وإيجاد شكل جديد من أشكال الثقافة العالمية التي صنعها البشر جميعاً، وهو ما تصنعه الآن وتقدمه وسائل الإعلام المختلفة من خلال البث المباشر للأقمار الصناعية، والتي تعيد تشكيل الذاكرة والوعي الخاص بكل البشرية،وتنمية التعامل مع العالم بدون حدود سياسية، وبدون الانتماء لوطن محدد أو دولة بعينها.

والواقع أن العولمة هي فرصة هائلة لنقل الخصوصية الثقافية إلى نطاق العالم ونشرها بواقعها المتميز وجذب البشر إلى فهمها والاقتناع بها، بل والانتماء إليها.

ب) سحق المصالح والمنافع الوطنية:

خاصة عندما تتعارض مع مصالح العولمة والمتدفقة في كل المجالات، ومحاربتها أي قيود تحول بينها وبين ما تسعى إليه، خاصة عندما تكون القوى المناوئة "المضادة" لا تملك الدفاع عن مصالحها وعاجزة عن حماية مكاسبها.

وفي الواقع فإن هذه السلبية قد تكون "ميزة" فالكيانات الضعيفة الهشة والتي تقوم على هدر الموارد سوف تختفي وتحل محلها كيانات أكثر قدرة على توظيف الموارد وتوظيف الكفاءات المتعددة، ومن ثم يتحقق للدولة الموارد التمويلية اللازمة لها.

ج) انتهاك الخاص الوطني:

أي تحويل الكيان الوطني إلى كيان رخو وضعيف خاصة عندما لا يملك القدرة على التحور والتطور وإعادة تشكيل ذاته تكيفاً مع تيار العولمة والواقع أن العولمة تزيد تهميش كل ما هو سلبي وتزيد التأكيد على كل ما هو إيجابي إنساني.

د) السيطرة على الأسواق المحلية:

من خلال قوى عليا تمارس سطوتها وتأثيرها على الكيانات المحلية والضعيفة وتحولها إلى مؤسسات تابعة لها.

وبذلك تعمل على تحويل كل ما هو محلي ووطني إلى جزء من كيان عالمي بحت وبصفة خاصة إذا كان قابلاً للتعولم، وإن لم يكن فيتم تهميشه وعزله تماماً تمهيداً للقضاء عليه.

هـ) فرض الوصاية الأجنبية باعتبار أن العولمة مصدرها أجنبي.

ويتم ذلك من اعتبار أن هذا الأجنبي أكثر تقدماً وقوة ونفوذاً.

من كل ذلك يمكن أن نستنتج أن العولمة بتناقضاتها سوف تؤدي إلى تدهور الأوضاع الاقتصادية، وتراجع خطط ومعدلات التنمية، وضياع حقوق الإنسان، وتضخم الفجوات القائمة بين الدول الفقيرة وبين الدول الغنية وازدياد الأغنياء ثراءاً والفقر فقراً، ولكن هل معنى ذلك أن نفقد أمامها، وأن نهرب منها، أم ينبغي أن ننتبه لها وأن تعالج هذه السلبيات واستخدام العولمة لتحقيق مصالحنا وبشكل سليم؟، فإعمال العقل والابتكار والإبداع وسلامة الرؤى سوف تتيح الفرص للاستفادة من هذه السلبيات واستثمارها وتحويلها إلى إيجابيات.

2) الآثار الإيجابية للعولمة:

أ) في المجال الاقتصادي:

-يتم إعادة تشغيل العالم إنتاجاً وتسويقاً وتمويلاً وتنمية بشرية من خلال المؤسسات العالمية الضخمة.

-وحدة الأسواق العالمية، ووحدة المقاييس النقدية والسياسية المالية والنقدية المطبقة عالمياً.

-تطوير الصناعة والزراعة والخدمات على مستوى العالم وامتصاص الفوارق الموجودة حالياً وتطبيق التجارب الناجحة عالمياً.

-التحول من اقتصاد الجزء الخاص، إلى اقتصاديات المجموع الكلي العام.

-الانتخاب الانتقائي للتفويض اقتصادياً واهم الأدوات في ذلك الشركات العالمية النشاط متعددة الجنسيات ذات القدرة التنافسية الفائقة.

-فتح الأسواق أمام المتفوقين يزيد من كفاءاتهم يعمل على تحفيز الآخرين من أجل تحقيق المزيد من التفوق.

-استحداث التكنولوجيا سوف تؤدي إلى التميز في الإنتاج والإنتاجية وتخفيض التكلفة، وخفض الأسعار مع تحقيق أرباح مناسبة.

ب) في المجال الثقافي:

-تؤدي إلى ظهور وعي جديد وإدراك، ومفاهيم وقناعات ورموز ووسائل ثقافية جديدة تتفق مع روح العصر الجديد.

-زيادة الاتصال والارتباط والترابط بين الأفراد الذين يعيشون المجتمع العالمي الواحد.

-وجود أنظمة امتصاص للتوتر والقلق واختفاء الصراع القائم بين ما هو محلي وما هو عالمي.

-احترام قدرات الأفراد وفتح الباب أمام الإبداع والاختراع والابتكار.

ج) في المجال السياسي:

-تعمل على إحلال مجموعة مختلفة من القضايا السياسية العالمية محل قضايا السياسة الدولية القائمة الآن.

-توحيد الجهود السياسية وتوجيهها نحو فكرة العالم الواحد في ضوء اللاحدود واللافواصل.

د) في المجال الاجتماعي:

-تعمل العولمة على إيجاد المجتمع الحضاري المدني الذي يحقق فكرة الإنسان العالمي.

-تعمل على بناء هيكل من القيم والعادات والتقاليد والقضايا الإنسانية المشتركة تمثل في مجموعها إطار المجتمع العالمي.

العولمة وآثارها في تكوين الأنماط الإدارية:

للعولمة دور هام في مجال التفعيل الإداري والذي من خلاله يتم إيجاد اتجاهات جديدة في التخطيط والتنظيم والتحفيز والمتابعة والرقابة، فكل ذلك

نتاج لعمل إداري موحد منظم وفعال يؤدي إلى البحث عن طرق وأساليب وفلسفات جديدة للإدارة وبالتالي يظهر فكر إداري معاصر ومساير للاتجاهات للعالمية الحديثة ومتطلباتها في ضوء التغيرات السريعة والمتلاحقة، ومن هنا مفهوم العولمة يؤدي إلى وجود أنماط إدارية مبتكرة من أهمها:

-الإدارية الابتكارية.

-الإدارة عن بعد.

-إدارة المستقبل.

-إدارة الأزمات.

-إدارة التغيير.

-إدارة الوقت.

-الإدارة التفاوضية.

-الإدارة الجماعية.

-الإدارة بالمشاركة في الربح.

-إدارة المزايا التنافسية.

-القيادة الإدارية.

-إدارة التسيير الذاتي.

-إدارة الجودة الشاملة – الهندسة الإدارية – وغيرها من نظم الإدارة وأساليبها التي يوجد بها الفكر الإداري من جديد كل يوم، في ضوء النظام العلمي الجديد.

ثالثاً: مظاهر العولمة:

تعددت مظاهر العولمة منها العولمة الثقافية، العولمة السياسية، والاقتصادية و.... إلخ والتجارة والاستثمار... وغيرها إلا أن هناك تحديات تؤكد تلك المظاهر وتواجه منظمات الأعمال في الوقت الحالي ومنها:

1-التكتلات الدولية.

2-تكتلات الشركات العملاقة.

3-الشركات عابرة القارات ومتعددة الجنسيات.

4-الجات.

5-الإغراق.

6-معايير الجودة العالمية.

7-الشركات العالمية.

8-التكنولوجيا.

9-التحرير الاقتصادي.

10-التخصصية.

11-انهيار الشيوعية.

وسوف نتناول هذه التحديات بشيء من التوضيح الموجز.

1- التكتلات الدولية ومن أهمها:[30]

أ) الاتحاد الأوروبي European Union:

تطورت السوق الأوروبية المشتركة التي تكونت من 12 دولة 1979 إلى الاتحاد الأوروبي الذي أعلن قيامه بعد التوقيع معاهدة الاتحاد الأوروبي في ماستريخت في 7 فبراير 1992 ودخلت حيز النفاذ في أول نوفمبر 1993، ودارت المناقشة في اجتماع المجلس الأوروبي في مدينة "أيس" في ديسمبر 1994 حول اتحاد أوروبي يضم 27 دولة من بينها عدد من كومنولث الدول المستقلة ودول شرق وسط أوروبا، وتوسع الاتحاد في يناير من عام 1995 بانضمام كل من: النمسا وفنلندا

(30) أ) السيد حسيب: الإدارة الدولية، مرجع سابق، ص 121 – 145.

ب) د. سعيد يس عامر: مرجع سبق ذكره.

السويد ليصل عدد الدول إلى 15 دولة بينما تقدمت أربع دول أخرى للانضمام هي: سويسرا، تركيا، قبرص، مالطا.

وهذا يعنى زيادة في التعاملات التجارية البينية بين دولة، إضافة إلى تحقيق الاندماج التام بين الدول الأعضاء خاصة في مجال السياسات الخارجية والأمنية، والعدالة والشئون الداخلية وأحكام العملة الموحدة.

ب) منظمة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) (NAFTA)

وتضم كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك وهي تمثل أكبر تكتل تجاري ثلاثي الأطراف في العالم، حيث تضم 370 مليون نسمة وإجمالي الناتج المحلي لدولها سجل حوالي 6,2 تريليون دولار أمريكي، مقارنة بالاتحاد الأوروبي الذي يضم حالياً 15 دولة تعدادها 325 مليون نسمة تقريباً وناتجها المحلي الإجمالي 4 تريلون دولار.

ولقد ذهبت الاتفاقية إلى مدى يتعدى النطاق التقليدي للاتفاقيات الإقليمية وذلك لتركيزها على إجراءات الحدود لتشمل نطاقاً متسعاً من السياسات الوطنية والمعايير، مما فتح المجال أمام مجالات جديدة مثل البيئة، والعمالة بالإضافة إلى دمج السياسات على المستوى الإقليمي وما يمثل الملامح التي تميز هذه الاتفاقية.

ج) تكتل جنوب شرق آسيا (آسيان):

في عام 1967 تشكلت رابطة دول جنوب شرق آسيا والتي تضم سبع دول آسيوية هي سنغافورة، ماليزيا، أندونيسيا، تايلاند،مع كل من الفلبين، وبروناي، وفيتنام (ومن المتوقع انضمام كمبوديا،لاوس، بورما أيضاً) والهدف هو إقامة سوق مشتركة وتحقيق مزايا تنسيقية تكاملية تعزز القدرات التنافسية لشركات هذه الدول بالأسواق الدولية وهو ما يشكل قوى منافسة مؤثرة سلباً على شركاتنا في

الأسواق العالمية فضلاً عن أن دول التكتل تمارس تجارب بيئة حرة على حساب فرص صادراتنا إليها.

ومن المتوقع أن تشكل هذه الدول الآسيوية مع اليابان تكتلاً أكبر يقوم على المصالح المشتركة وتتجه الولايات المتحدة – أيضاً من منطلق المصالح المشتركة – للتعامل مع هؤلاء العمالقة الآسيويين كحلفاء بدلاً من التعامل معهم كغرماء (حلفاء لا غرماء).

د) منتدى التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادي (APOEP)

أنشئ هذا التجمع في عام 1989 ليمثل أكبر منطقة للتجارة الحرة بالعالم تزول بها كافة الحواجز التجارية بحلول عام 2020 ويضم أكبر ثلاثة قوى للتجارة اقتصادية بالعالم (الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، الصين).

يتكون هذا التكتل من 21 دولة مطلة على حوض المحيط الهادي أو الباسيفيكي، وموزعة على أربع قارات هي أمريكا الشمالية، وأمريكا الجنوبية، وآسيا، واستراليا هذه الدول هي الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المكسيك وهو أعضاء تكتل النافتا، سنغافورة، الصين، كمبوديا، بورما، هونج كونج، تايوان، كوريا الجنوبية، موريلدا، استراليا، غياتا الجديدة، شيلي.

ويهدف هذا الجمع لتحرير التجارة بين الدول بإزالة كافة الحواجز بين الأعضاء والانتقال الحر للعمالة ورؤوس الأموال وزيادة حجم الاستثمارات والتجارة وهو ما يحقق لدولها ومنظماتها مزايا ونقاط نسبية ويشكل قيوداً وتحديات لمنظماتنا العربية.

هـ) قوى اقتصادية جديدة:

ظهرت الصين منذ أواخر الثمانينات كقوة اقتصادية كبرى وقد أصبح عديداً من الشركات الصينية منافساً له وزنه في السوق العالمية وحققت أرباحاً مؤثرة متزايدة، لدرجة أن السلطات الأمريكية اضطرت لإدراج بعض هذه الشركات الصينية في سوق نيويورك قد فرض على دول جنوب أفريقيا حتى عام 1992، فقد خرجت شركاتها للسياحة العالمية كقوة تنافسية لها شأنها، ولم تضيع وقتاً فقد شاركت بمنتجاتها في العديد من المعارض بمنطقة الشرق الأوسط منذ أوائل التسعينات، فضلاً عن سعيها لإبرام اتفاقيات تجارية متنوعة بهذه المنطقة وغيرها من أسواق العالم.

2- تكتلات الشركات الكبيرة:

اتجهت عدد من الشركات في الخارج إلى تكوين تحالفات إستراتيجية Strategic alliances ويمكن تصنيف هذه الاتجاهات إلى تحالفات إستراتيجية محلية وأخرى عالمية كما يلي:

أ) تحالفات إستراتيجية محلية:

أما التحالفات الإستراتيجية المحلية فهي تلك التي تتبناها شركات تنتمي لنفس الدولة، فمثلاً في اليابان تتبنى شركات صناعة السيارات هذه الإستراتيجية التي يسمونها (كيريتسو).

ب) تحالفات إستراتيجية دولية:

تحولت شركات كبيرة أنهكها التنافسي من إستراتيجيات التنافسي إلى إستراتيجيات التحالف والأمثلة كثيرة نورد منها تحالف (توشيبا) مع (موتورولا) في صناعة وتسويق وسائل الاتصال الإلكترونية و (سيمنز) مع (فيليبس) في صناعة

شرائط الفيديو، وفي صناعة السيارات تحالف كل من (جنرال موتورز) مع (تويوتا) و (نيسان) و(ألفا رميو) الإيطالية و (هايونداي) الكورية مع (ميتسوبيشي) اليابانية من ناحية أخرى اتجهت بعض الشركات لاستكمال رؤوس أموالها فمثلاً (جنرال موتورز) لها 39% في أسهم شركة (أسوزو) و 5% في أسهم (سوزوكي) و 50% في اسهم (دايو موتورز) الكورية ولشركة (فورد) 35% في اسهم (مازدا) وهكذا أصبحنا أمام ظاهرة السيارات العالمية أو متعددة الجنسيات تحالفات واندماجات جديدة.

3- الشركات متعددة الجنسيات عابرة القارات:

يتزايد حضور وتأثير وسطوة الشركات متعددة الجنسيات وعابرة القارات Transnational Multinational Corporation على الساحة الاقتصادية العالمية وهي شركات يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة وتفوق موازنة بعضها أكثر من موازنة دولة نامية، وتدير عملياتها الإنتاجية والتسويقية تكاملياً في دائرة تشمل - إضافة للدولة الأم – فروعاً خارجية بحد أدنى فرعين في دولتين خارجتين – وتقوم إدارة الشركات الأم – في دولة المقر ومن منظور عالمي – بالتخطيط وصنع القرارات لفروعها بالدول الأخرى بهدف توسيع أسواقها وزيادة عائداتها ومن أمثلة هذه الشركات (Carbide Union), (Philips), (Nestle), (General Electric), (Shell)) وتشكل هذه الشركات العملاقة قدرة تنافسية هائلة لشركاتنا حيث تتوافر لها كفاءات فنية وإدارية متكاملة وفعالة.

إن القرن الواحد والعشرين لن يحترم سوى الكيانات الكبيرة سواء على مستوى التكتلات الدولية أو تحالفات الشركات وستعاني الكيانات الصغيرة إلا إذا فكرت إستراتيجياً لتحقيق التكيف مع هذا العالم الجديد.

4- تحدى الجات:

في بداية إبريل 1994 أعلن لمدينة مراكش عن قيام النظام التجاري العالمي الجديد حيث يبدأ الإعداد لتنفيذ الاتفاقية العامة للتعريفة والتجارة (الجات) وتقضى الاتفاقية بتحرير تدريجي زمنياً ونوعياً للتجارة العالمية في السلع والخدمات والملكية الفكرية وتشرف على قواعد وإجراءات تنفيذ الاتفاقية، (المنظمة العالمية للتجارة) التي حلت محل منظمة الجات لتشكيل الضلع الثالث من مثلث يضم البنك الدولي (الذي يعنى بتحرير النظام النقدي الدولي)، وصندوق النقد الدولي (الذي يعنى بدفع وتمويل عمليات التنمية) ولنشترك معها في صياغة قواعد السوق العالمية الحرة في النظام العالمي الجديد.

والدول العربية بعض منها منظم للاتفاقية مثل مصر، الكويت، الإمارات، البحرين، قطر، تونس، المغرب. والأخر بسبيله للانضمام، وهذه مسألة وقت ليس أكثر. لاسيما وأن تجارة الدول الأعضاء، بالاتفاقية تشكل أكثر من 90% من أجمالي التجارة العالمية. وهكذا وجدنا نفسنا أمام تحد كبير ومركب ويوشك أن يتحول إلي تهديد ثم لا قيمة إلا إذا انتبهنا وحاولنا تدارك الأمر من خلال تخطيط استراتيجي فعال لاسيما علي مستوي الشركات.

أهم تحديات (الجات):

أ)تقضى اتفاقية الجات بتحرير تدريبجي للتجارة العالمية بما في ذلك تجارة الخدمات كالمصارف، التأمين، السياحية، النقل، الاتصالات، الاستثمارات، والتدريب وحيث تقضى الاتفاقية بتحرير القيود الداخلية التي تفرضها كل دولة عضو على عمل الشركات الأجنبية.

ب)ستلتزم الدول الأعضاء ومنها الدول العربية خلال السنوات العشر القادمة بإجراء تخفيضات جمركية على ما يصدر إليها من سلع كانت مستلزمات إنتاج

أو سلع تامة وهذا سيؤثر سلباً على السوق المحلي الذي سيواجه بواردات منافسة سعراً وجودة، حتى لو تساوت الجودة فإن سعر المنتج الأجنبي سيميل لأن يكون قوة تنافسية لصالحه لاسيما مع اقتصاديات الإنتاج الكبيرة.

ج)تقضى الاتفاقية بإلغاء إجراءات الدعم والحماية التي تكلفها الدول للأنشطة الاقتصادية التي تمارس بها وهي إجراءات كان لها ولا يزال دور فعال في دعم الصناعات العربية لاسيما الخليجية سيرتب ذلك زيادة في أسعار وارداتنا من السلع الغذائية، حيث سيلغي الدعم الحكومي الأجنبي الذي يقدم للمنتجين والمصدرين هكذا ستلغي الأفضلية التي كانت تمنحها حكومات عربية الشركات الوطنية بها وبمقتضاها كانت تعطى الأولوية في برامج المشتريات الحكومية للمنتجات الوطنية حتى لو زاد سعرها 10% عن سعر المنتجات المماثلة المستوردة.

وما لم يبادر مديرو المنظمات العربية بشكل عام للأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية فالتحدي خطير، فمن المتوقع أن تنخفض القدرة التنافسية للصناعات عربية ولاسيما غير البترولية مثل صناعة مواد البناء، صناعات معدنية، صناعات غذائية، وكذا في صناعة الخدمات على ضوء المعطيات الراهنة والمتوقعة، إلا إذا بادرنا بالتخطيط الإستراتيجي لحسن معالجة هذه التحديات.

5- تحدى الإغراق والطريق للاحتكار:

تتجه أي دولة أجنبية لتشجيع مصدريها على ممارسة أسلوب الإغراق فتمدهم بدعم مالي ظاهر أو مستتر، بنسب مختلفة، والهدف هو تمكينهم من الإغراق أسواق يصدرون إليها منتجاتهم بسعر يقل عن تكلفتها أو بيعها محلياً. وذلك حتى تقل القدرة التنافسية – في البلد المستورد – للمنتج المحلي، ثم يعاود المصدرون رفع السعر بعد أن يصبحوا محتكرين يفترض أن تراقب الواردات وتعاقب المصدر الذي يتبع سياسة الإغراق، لكن هذه الرقابة قد لا تكون فاعلة تماماً إذا راوغ

المصدرون، أو لجأ مستوردون محليون لاستيراد سلع مع تقديم فواتير للجمارك بأقل من السعر الحقيقي للاستفادة بتعريفة جمركية منخفضة ومن ثم بسعر منخفض وتنافس للمنتج المستورد إزاء مثيله المحلي.

ولاشك أن هذه التحديات يمكن أن تتحول لتهديدات واقعة ما لم يتم الاستعداد لها بتخطيط إستراتيجي فاعل على مستوى المنظمة.

6- تحديات معايير الجودة العالمية (ISO):

في عام 1987 وضعت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO مواصفات قياسية دولية اتفقت الدول الصناعية على توحيدها لكافة المنتجات فيما عدا المنتجات الكهربائية والغذائية، ووضعت المنظمة الدولية الكهربائية الفنية (IEC) مواصفات قياسية دولية للمنتجات الكهربائية، ووضعت المنظمة الدولية لدستور الأغذية (CAC) مواصفات فنية للسلع والمنتجات الغذائية والحبوب والمضافات والملونات الغذائية وحدود المواد الضارة بالصحة العامة وكذلك حدود بقايات المبيدات الحشرية والآفات في الحاصلات الزراعية والمنتجات الغذائية وتضم سلسلة مواصفات الأيزو خمس وثائق منها جوهر نظام الجودة كنماذج لتأكيد الجودة وهي بالتحديد 9003، 9002، 9001، واثنتان تمثلان خطوطاً مرشدة هما 9000، 9004.

إن عالم اليوم والغد بسبيله لأن لا تقبل أسواقه إلا منتجات (سلع خدمات) تقدمها منظمات تتوافق نظمها مع متطلبات نظام الجودة العالمي (ISO 9000 – 2000) كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجاري الدولي، وهذا في حد ذاته يعد معوقاً مؤثراً لمن يخفق في بلوغ واستيفاء هذا المتطلب، إن منظماتنا تواجه تحديات عالمية خطيرة وغير مسبوقة، ولا شك أن التحديات السابقة يمكن أن تتحول إلى

تهديدات واقعة ما لم يتم الاستعداد لها بتخطيط إستراتيجي فعال لإحداث التغيير على مستوى كل منظمة.

7- الشركات العالمية:[31]

لاشك أن ظهور الشركات العالمية هو من أهم التطورات الصناعية والاقتصادية اتجاهات واضحة للأهمية المتصاعدة لهذه الشركات. ويبلغ إنتاج هذه الشركات حالياً حوالي نصف المنتج الإجمالي العالمي وكذلك أكثر من 60% من حجم التجارة الدولية في مختلف السلع والخدمات.

ويعالج موقف هذه الشركات من ثلاث زوايا:

أ)دورها في انتشار ظاهرة العولمة Globalization وتفاعلها الكبيرة مع هذه الظاهرة.

ب)التطور السريع للأشكال التنظيمية العالمية، والتحول الجوهري من شركات الفروع الأهلية Multi-Domestic إلى الشركات العاملة على نطاق السوق العالمي.

ت)استكشاف الخصائص الكامنة لإحدى كبرى الشركات العالمية من واقع شكلها وأنشطتها المتباينة على المستوى المحلي والعالمي.

دور الشركات العالمية في انتشار ظاهرة "العولمة":

هناك مؤشرات عديدة لانتشار ظاهرة العولمة: كما هو موضح في الشكل التالي ومما لاشك فيه أن الشركات العالمية تلعب دوراً مؤثراً في خلق وانتشار

(31) د. عبد العزيز الشربيني، الوجه الجديد للشركات العالمية، مجلة أخبار الإدارة العدد التاسع عشر، يونيه 1997، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة.

الظاهرة، ولكنها أيضاً تتأثر بها ولا يزال هذا "التفعيل" و"التفاعل" يحتاج إلى مزيد من الدراسة.

أولاً: مؤشرات انتشار ظاهرة العولمة

عولمة الطلب	عولمة العرض	عولمة المنافسة	عولمة الإستراتيجية
-تجميع الطلب على المستويات المحلية لتشكيل الطلب على المستوى العالمي Convergence -تنميط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي: ■ملابس الجينز. ■مطاعم الوجبات الجاهزة السريعة. ■الكوكاكولا والبيبسي كولا. ■الخدمات الإعلانية ■خدمات القوات الفضائية.	-النظام الجديد لتقسيم العمل دولياً. -التخصص في صناعة المكونات. -السرعة الفائقة لانتقال عوامل الإنتاج. -اتجاهات التعاقد في الباطن للسلع النهائية. -التركيز الجغرافي لعملية البحوث أو التطوير. -التبادل الواسع للتكنولوجيا، وخاصة بين الدول TRYAD (أمريكا والاتحاد الأوربي واليابان).	-التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية. -التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية. -بروز ظاهرة الارتباط الدولي Interdependenc. -سرعة الانتشار الجغرافي لظواهر الرواج والكساد. -اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية. -استخدام التجارب الأهلية في المنافسة العالمية.	-التحول من وفورات الحجم Scale إلى وفورات العمل Scope -تحويل الأنشطة من مكان إلى آخر للتغيرات في الأجور والخدمات وغيرها. -مساندة الشركات التابعة بعضها لبعض وخاصة في طور المنتجات والخاصة الجديدة وفي التغيرات الكاملة للاسباب العالمية.

8- دور التكنولوجيا[32]:

إن التكنولوجيا من أهم عوامل العولمة لأنها تـؤثر عـلى وسـائل وطـرق الإنتـاج عـلى تدفق الموارد والمعلومات، في الـسابق وضـع الاقتـصاد النمـساوي الـشهير شـومبيتر، الإبـداعات كأهم عامل في التنمية الاقتصادية وحالياً نـرى كيـف أن التغـيرات في المجـالات التكنولوجيـات تخلـق صـناعات بأكملهـا في مجـال تكنولوجيـا المـوارد أو تكنولوجيـا الطاقـة أو الفـضاء أو المعلومات، هناك أيضاً نظرية أمواج كونراتيـف konfratiev التـي تقـول أن النمـو الاقتـصادي العالمي يحدث في سلسلة موجات طول الواحدة منها خمسون عاماً خلال الفترة 1850 – 1800 بـدأت بموجـة البخـار والنـسيج مـروراً بالـسكك الحديديـة والحديـد والـصلب ثـم الكهربـاء والكيماويات والـسيارات ثـم موجـة الإلكترونيـات والبتروكيماويـات، والموجـة الخامـسة في رأي ديكن هي موجة تكنولوجيا المعلومات التي بدأت بالصورة والكلمة المطبوعة، وأساسـها الـورق والحبر، مروراً بالإلكترونيات الدقيقة المرتبطة والفاكس والروبوت.

وتؤثر التكنولوجيا على العولمة في ثلاثة جوانب رئيسية:

أ)إتباع طرق الإنتاج الشامل لتلبية طلب إعداد أكبر من المستهلكين داخل وخارج القطر.

ب)تحسين طرق النقل والمواصلات لحمل أعداد وكميات أكبر م الموارد لمسافة طويلة في أقـاصي الأرض بطرق أرخص أو أسرع.

ج)تحسين وسائل نقل ومعالجة المعلومات للتحكم في الموارد والعمليات في أماكن مختلفة مـن العالم.

(32) أحمد عبد الرحمن أحمد "العولمة"- المظاهر والسلبيات، مرجع سابق.

الشركات متعددة الجنسيات هي أكثر من يستعمل التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج في أكثر من قطر ومن خلال شبكة المعلومات تتعرف هذه الشركات على احتياجات المستهلكين في الأقطار المختلفة.

وكان لثورة المعلومات أثر خاص في مجال التمويل وأسواق المال العالمية لولاه لما أمكن تكامل الأسواق وضخم العمليات بالمستوى الذي ذكرناه، والذي فاقت فيه قيمة التعاملات في أسواق الصرف مبلغ تريليون دولار يومياً، ويقول أوبراين أن المال أو النقود لم تعد جسماً مادياً ديناً أو مخزن أو قيمة أم وسيلة تبادل، أصبح النقد معلومة أو بيانات، هذه الخاصية المعلوماتية الجديدة منحت النقود المرونة في الإنتاج والتبادل السلعي بخطوات كبيرة، نعم أتت التكنولوجيا بمخاطر جديدة لكن ذلك أمر طبيعي.

إذن فالتكنولوجيا وحدها لا تكفي لتسهيل نقل السلع والأموال والمعلومات فكان لابد من السماح بذلك ورفع القيود كما رأينا في إزالة الحواجز الجارية بين الدول لكن هناك قيوداً أخرى كان يجب أن تنطلق العولمة بسرعة وهذا ما نلتفت إليه الآن.

9- تحرير الاقتصاديات:

انتصر فكر آدم سميث ومفهوم "دعه يعمل" الذي يدعو لترك "اليد الخفية" وقوى السوق تحقق مصلحة الجميع الاقتصادية، وذلك في الاقتصاديات الغربية غير أن كساد ما بين الحربين العالميتين قاد إلى تدخل الدولة في الاقتصاد وقبول الفلسفة الكينزية التي تؤمن بضرورة تدخل الدولة لتنشيط الطلب من خلال، السياسة المالية وكان بعد ذلك الحرب العالمية الثانية بدأت الدولة أيضاً تتحكم في النظام النقدي بعد تلك الفترة وفي الستينات ظهرت دعوات لتحكم الدولة في الأسعار والأجور، وقد مورست تلك السياسات في بريطانيا والولايات المتحدة

للقضاء على التضخم ولكن من غير نجاح وشهد عقد السبعينات أيضاً فشل الفلسفة الكينزية عندما وجدت الحكومة نفسها تصارع التضخم والبطالة في وقت واحد بينما يفترض أنهما نقيضان، طبقاً لتلك الفلسفة.

بدأت دعوات تقليل الدولة ورفع القيود تكتسب أصواتاً جديدة تدريجياً وأصبح للنقديين – أعداء الكينزية – نفوذ أكثر، غير أن واحدة من أهم وأوائل حركات تحرير الاقتصاديات فرضت نفسها على الولايات المتحدة والعالم عام 1981، عندما أوقفت الولايات المتحدة والعالم عام 1981، عندما أوقفت الولايات المتحدة مبادلة الدولار بسعر ثابت أمام الذهب، لأنها وجدت أنها، وببساطة، لم تعد تستطيع ذلك، وتبع ذلك تعويم أغلب عملات العالم الرئيسية، فأطلق هذا الفعل قمقماً، وتدريبجاً نمت تجارة العملات عالمياً لتصل إلى ما وصلت إليه الآن.

الخطوة الثانية التي تمثلت معلماً رئيسياً على طريق التحرير ورفع القيود كانت عندما رفعت حكومية كارتر يدها عن وضع حدود عليا لأسعار تذاكر السفر داخل الولايات المتحدة، بعد ذرك ظهرت مدرسة "اقتصاديات العرض" التي تدعو – على عكس الكينزية – إلى تنشيط العرض أي المستثمرين.

10 – التخصصية والعولمة:

التخصيص جزء من حركة الاقتصاد وفتح المجال أمام القطاع الخاص، لكننا هنا نفرد له مجالاً خاصاً لمدلولاته للعولمة، بدأ التخصيص مع صعود التاتشيرية في بريطانيا التي احتضنته كجزء من فلسفة المحافظين الاقتصادية لإلغاء خطوات التأميم، التي قام بها العمال سابقاً وتحولت ملكية مؤسسات ضخمة للقطاع الخاص مثل بريتش تلكوم (اتصالات) وبريتش ايروزر (طيران) ومن ثم انتشر مبدأ التخصيص في العالم وأصبح جزءاً أساسياً من التحول نحو اقتصاديات

السوق، وقد شجع نجاحه إلى تزايد حركة التخصيص ولا شك أن ما يهمنا هنا كيـف تـؤدي إلى مزيد من العولمة؟

أولاً: حركة التخصيص دعوة ليبرالية داخليـة مـن المتوقـع أن تـصحبها ليبراليـة خارجيـة، ومنـذ البداية كانت أسهم "بريتش تلكوم" مثلاً معروضة أيـضاً للأجانـب،غير أن الـسبب الأكـبر الـذي يقود إلى العولمة هو أن مجال الصناعات المخصصة هو المرافق العامة عادة، التي كانـت حجـة جعلها قطاعاً عاماً في المقام الأول هي كونها تتطلب استثمارات ضخمة وقدرات إداريـة عاليـة، من الصعب أن يهيئها القطاع الخاص المحلي (كالكهرباء والهاتف والطيران) لـذا حيـنما تعـرض للتخصيص من الطبيعي أن تدعى الشركات الأجنبية للدخول أو أن تسعى إلى ذلك بنفسها، لما لها من قدرات وموارد مالية وإدارية.

هذه المجالات فضلاً عن كونها مجال اقتـصاديات الحجـم، وبالتـالي ضـخامة الوحـدة المنتجة، أصبحت أيضاً تتطلب تقنيات عاليـة ومتقدمـة في مجـال الطاقـة والمـوارد والاتـصالات هذه التقنية متاحة لشركات محدودة، أغلبها من الدول الـصناعية، لـذا فـإن عمليـة تخصيـصها تتطلب هذه الشركات متعددة الجنسيات، وهذا ما نراه يحـدث في تخـصيص شركـات الهـاتف، في الأرجنتين وفنزويلا إلى الـسودان التـي اشـترتها كليـاً أو جزئيـاً شركـات أجنبيـة عملاقـة عنـد تخصيها ليس ذلك فحسب، بل حتى بين شركـات الـدول المتقدمـة نجـد في صـناعة الاتـصالات تحالفات وتداخلات واندماجات بين الشركات الكبرى، ليس الأمريكية، أو شراء شركـة تومبـسون الفرنسية بواسطة شركة دايو مع وقـف التنفيـذ بعـد تـدخل الحكومـة الفرنـسية وإذا عرضـت شركة إيرباص الأوروبية للتخصيص إذا فسنجد شركات أجنبية من بين المشترين.

انهيــار الشيوعية:

لقد تحولت أغلب دول التخطيط المركزي إلى اقتصاديات السوق، ما حدث لم يكن وليد يوم وليلة فقد بدأ عدد من هذا الدول في الانفتاح على العالم الرأسمالي منذ فترة، ولكنه كان انفتاحاً محدوداً في التجارة والاستثمار، أكبر مظاهرة دخول مشروب "كوكاكولا" الصين ودخول "بيسي كولاً" و "ماكدونالد" إلى روسيا، واستثمارات أخرى قليلة هنا وهناك، مثل قيام الشركات الأوروبية بالمساهمة في مشروع أنابيب غاز سيبريا رغم المعارضة الأمريكية، أما الآن وقد انتهت الحرب الباردة، فقد هرع العديد من الشركات ورجال الأعمال والمؤسسات لإيجاد موطئ قدم لهم في هذه الدول، بما يشمل كليات إدارة الأعمال والمديرين السابقين، عارضين خدماتهم في تلقين الرأسمالية، تسير هذا الدول بخطى متفاوتة نحو التحول الرأسمالي لكن العديد منها قطع خطوات كبيرة في هذا الاتجاه.

بدأت هذه الدول التبادل الاقتصادي وانضمت إلى المؤسسات المالية الرأسمالية لأنها أصبحت تتعاون مع صندوق النقد الدولي وتعمل ببرامجه "التصحيحية" في مجال التجارة انضم بعض منها إلى منظمة التجارة العالمية والبعض الآخر بصد الانضمام وتشجيع الحكومات الغربية دمج الدول الاشتراكية سابقاً في النظام الاقتصادي الدولي بوسائل مختلفة.

عملية التحول مازالت حديثة العهد ومازلت هذه الدولة تبحث وتبلور ميزاتها النسيبة ومع ذلك سارعت الشركات الدولية إلى إدخال هذه الدول في شبكاتها "وأحد المؤشرات على ذلك هو الزيادة الهائلة في حجم الاستثمارات المباشرة وكان ارتفاع حجم الاستثمارات الأجنبية داخل دول شرق ووسط أوروبا وآسيا الوسطى (الاشتراكية سابقاً) سريعاً جداً، إذا ارتفع مما يقرب من الصفر في المائة

من الناتج المحلي عام 1990 ليصل عام 1993 إلى 3% كنسبة من الناتج المحلي في هذه البلدان (The World Bank 1994) ومع أنه كان هناك تخوف من أن توجه رؤوس الأموال نحو الدول سيكون على حساب الدول النامية الأخرى إلا أنه لا يبدو أن شيئاً مثل ذلك قد حدث، إذا لم تنخفض التدفقات إلى آسيا وأمريكا اللاتينية والوسطى وأفريقيا الصحراوية، انخفض فقط نصيب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

ليبقى التساؤل ...... ، هل ستستمر العولمة تزايداً ......؟

هل سيستمر النشاط الاقتصادي في تخطي الحدود "وتهميش" دور الدولة القومية؟

هل فعلاً انتهت الدولة القومية كما يسمون الدولة Nation State باعتبارها وحدها محددة للمنشأة الاقتصادي؟

قبل أكثر من ربع قرن زعم البعض أن الدولة القومية أصبحت عائقاً ولم تعد مناسبة لحاجات عالمنا الحالي، ودعوا إلى قيام منظمات قومية جديدة، أما عالم الاقتصاد الشهير كنلبيرغر، فقد زعم أن الدولة القومية انتهت مع أومي ديغول وآخرين لم يدركوا ذلك بعد والشعور الوطني في رأيه هو مجرد شعور بدائي، حيث ضمن أوربراين عبارة "نهاية الجغرافيا" في عنوان كتابه عن التكامل الاقتصادي أما أومي فقد اخترا عبارة "نهاية الدولة – القومية" عنواناً لكتابه معلناً أن الدولة اليوم (ديناصور) ولم تعد تتحكم في الاقتصاد أو العملة، ولا تولد نشاطاً اقتصادياً، ويرى أن الدولة الإقليمية الجديدة هي التي ترتبط اليوم مناطق في دول متباعدة، فهل انتهت الدولة القومية كوحدة اقتصادية.[33]

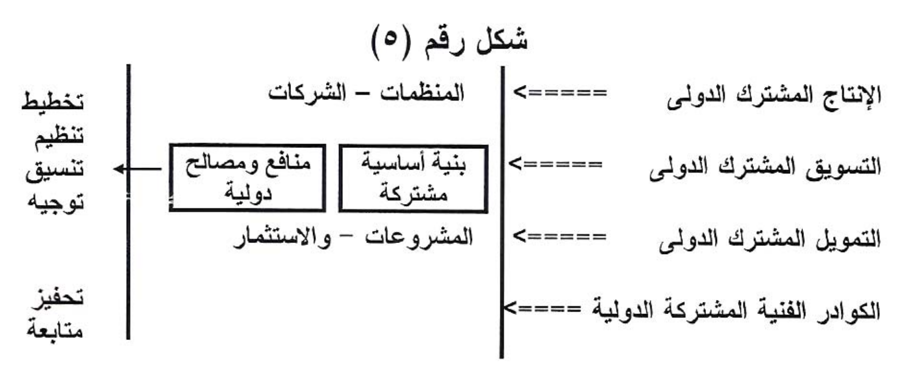
(33) د. سعيد ياسين: العولمة الطريق الثالث، دار المعارف، 2002.

لا نعتقد ذلك ونتفق مع ماكغرو الذي يؤكد أن العالم مازال منظماً في الدولة ذات السيادة، وأن الدولة الوطنية مازالت تمثل الوحدة السياسية والإدارة الجغرافية العالية في أي مجتمع، والدولة القومية مازال يعض عليها بالنواجذ خصوصاً في دول العالم الثالث، حتى أوبراين أعلاه الذي قدم "نهاية الجغرافيا" ذكر أن الجغرافيا ستظل درعاً قوياً، لأن هناك قوى تعمل لتثبيتها، وأنها ستظل مؤثرة طالما بقيت هناك حدود ومسافات وفوارق ثقافية واجتماعية فقد ستقل أهميتها، كذلك نذكر أن ديكن يرى العولمة ناتجة من تفاعل الشركات العالمية والدولة القومية، فهو لم يلغ الدولة في مشروعاته ومرئياته حول العولمة نشاطات الشركات العالمية تؤثر على الدولة لكن مازال للدولة في كثير من الحالات أثر أكبر على الشركات العالمية، تعمل له تلك الشركات ألف حساب، وقد قننت الأمم المتحدة ذلك بأن أصدرت الجمعية العمومية قراراً قبل عقدين أكدت فيه سيادة الدولة على النشاط الاقتصادي والموارد الموجودة فوق أراضيها.

وعلى الجانب الآخر، نعتقد أنه طالما كانت حركة العولمة غير متساوية بين الدولة والمناطق، ستقاومها وتفرضها الدول ذات الحظوظ الأقل والمتضررة منها وستلجأ تلك الدول إلى تأكيد سيادتها لعرقلة العملية أو حتى للهروب منها، كذلك ستلجأ مجموعات أخرى لتأكيد السيادة في دولها كردة فعل ثقافية، فالدولة القومية لن تنتهي لكنها حتماً ستتغير وقد تنازل عن جزء من سيادتها لتتوائم مع الأوضاع الاقتصادية المتغيرة لن تتوقف حركة العولمة ولن تنتهي "الدولة" وسيصلان معاً إلى توافق عملي من نوع ما.

رابعاً: منظمات الأعمال الدولية في بيئة دولية معولمة:[34]

نحن نعيش واقع تحول نحو كونية جديدة، مراكز الفعل فيها والتأثير ذات قوى متعاظمة، وتمثل العلاقات والارتباطات المتزايدة بين الدولة بين والمشروعات وبين المنظمات تمثيل جميعها أساس وجود، ومقوم من مقومات الحياة والاستمرار، ومعها وبها وفيها يتم الاندماج في الاقتصاد العالمي بين الإطراف المختلفة كشركاء ومشاركين وليس كأطراف تابعة عالة على المجتمع ويتمثل هذا الواقع من الشكل التالي:



حيث يتضح لنا من هذا الشكل أن هناك أربع مصادر رئيسية للاندماج هي:

المصدر الأول: الإنتاج المشترك الدولي:

القائم على تعميق مبادئ التخصص وتقسيم العمل، والاستفادة من المزايا النسبية أو المطلقة، الطبيعية أو التي تم تخليقها للأطراف المشتركة في عملية الإنتاج فالإنتاج في عصر العولمة لا تحاصره إشكالية المكان، أو تحاصره عمليات التشابك أو تخنقه اعتبارات التوافق والصراع، بل إن الإنتاج في عصر العولمة سيقوم

(34) د. السيد حسيب: "الإدارة الدولية": مرجع سابق، ص ص 160 – 165.

على صياغة مبتكرة تؤدي إلى اتخاذ المنتجات أبعاداً جديدة ثقافية واجتماعية وإنسانية تتجاوز نطاق الأبعاد الاقتصادية والسياسية.

إن الاندماج في عصر العولمة يتجاوز كل ما هو تقليدي، أي تحقق وتوليد الإطار المبتكر المتعدد الذي يسمح لكل تفاعل فحركة العولمة تعمل على وبزوغ نمط جديد من الإنتاج بمناهجه وأدواته وأساليبه ونظمه، وقيمه الجماعية، وجوانبه المادية والمعنوية، وهذا بالطبع يقتضى الخروج عن كل ما هو تقليدي للمجتمع تصبح أكثر توافقاً مع احتياجات ومتطلبات الاندماج، ومن ثم فإن عولمة جهاز الإنتاج، قد استتبعه بالتلازم عولمة جهاز التسويق والتمويل، والكوادر البشرية.

المصدر الثاني: السوق المشترك الدولي:

على تطوير الاحتياجات والارتقاء بالرغبات، واستخدام نظم إشباع ابتكارية تحقق عنصر الرضا الكامل، بمعنى آخر فإن نظم النقل والمواصلات العالمية، ونظم الاتصال الكونية أصبحت احدى معالم العولمة.

ومن ثم فإن رفع كفاءة البنية الأساسية من طرق وموانى ومطاردات، وزيادة توحيد وتنميط القواعد المرورية الخاصة بها،واستخدام الارتباط الخطي المتفاعل كل هذا وغيره أفاقاً واسعة لأنشطة التسويق المتكاملة سواء المتصلة بـ:

-عملية تطوير المنتجات (سلع/ خدمات/ أفكار)

-عمليات ترويج المنتجات (إعلان/ بيع شخصي/ تنشيط/ تعاقدات نشر).

-عمليات توزيع للمنتجات وإتاحتها وعرضها في السوق (توزيع مباشر/ أو توزيع غير مباشر).

-عمليات التسعير المتزامنة المرتبطة بعنصر الوقت وبفن التوقيت، والموافقة مع اتجاهات الأسعار والدخول والجزء المخصص من هذا الدخل للاستهلاك.

المصدر الثالث:التمويل المشترك الدولي:

القائم على تفعيل دور رأس المال، والارتقاء بإنتاجيته، وزيادة عائده، وفي نفس الوقت ذاته توزيع المخاطر التي يتعرض لها، وبالتالي الحفاظ عليه وعلى نموه وعلى تاريخه،وعائد استثماره.

والتي أصبح من المعتاد والمألوف معاً تعدد اشتراك أكثر م مؤسسة تمويل أو بنك من أكثر من دولة في المشروع الواحد، وهو أمر معتاد في السوق الدولية، فضخامة المشروعات، وارتفاع درجة المخاطر التي يتعرض لها كل منهم، وفي الوقت ذاته ازدياد مخاطر تقادم المشروعات وفقدها اقتصادياتها نتيجة المبتكرات التكنولوجية الجديدة، والتي تلغي القديم وتحل محله، ومن ثم فإن نظم الإتاحة التمويلية، وأهمية الانتشار التمويلي، وتنويع مصادره أصبحت ملموسة وذات أهمية قصوى في عصر العولمة.

المصدر الرابع: الكوادر البشرية الدولية:

التي تشترك في المشروع الواحد وفقاً لتخصصاتها المختلفة، وخبراتها المكتسبة والمتصاعدة والمتنامية، والتي جعلت المشروعات بوتقة يعمل فيها العديد من العاملين من جنسيات مختلفة، وفي مواقع جغرافية متعددة.

ولعل شركات الطيران لنقل الركاب، كانت السباقة في هذا المجال من حيث توظيف العديد من العاملين من جنسيات، بل أصبح من النادر عدم وجود عاملين من جنسيات مختلفة، يعملون سواء بشكل دائم أو بشكل مؤقت في أي شركة من الشركات، ومن ثم فإن تعدد ثقافات هؤلاء العاملين، وتنوع المجتمعات التي ينحدروا منها، واختلاطهم ببعض، واحتكاكهم اليومي ومعايشتهم شبه الدائمة داخل المشروع الواحد، يظهر الصهر المتكامل لتشكيل الفريق المتعولم القادر

على مواجهة احتياجات المشروع والذي يوفر أفضل أداء ممكن، ومن ثم ضمان تحقيق الأهداف التالية:

أ)تغطية أي قصور في عدد عمالة من نوع فني معين، واستكمال النقص من أسواق العمل العالمية، بل واختيار أفضل العناصر البشرية التي لديها المعرفة والخبرة والدراية الكاملة.

ب)ازدياة قدرة المشروع على تحقيق النفاذية للأسواق الدولية، وفتح منافذ توزيع بها، ومخالطة المستهلكين فيها من خلال عاملين وطنيين، ومحليين يتم توظيفهم وتشغيلهم فيها.

ج)زيادة فرص العمل والارتقاء بالمهارات والخبرات، والتنمية البشرية الابتكارية المتعاظمة وتوليد الأفكار الجديدة، والتي مصادرها تنوع الخبرات والثقافات والاختلافات الحضارية للكوادر البشرية نتيجة اختلاف مصادر الحصول عليها.

لقد أدى هذا كله إلى ضرورة إيجاد بنية تحتيه مشتركة تساعد على تحقيق:

-عولمة سوق الإنتاج، أي جعل إنتاج للعالم كله.

-عولمة نماذج وقدرات التسويق، أي جعل جهد التسويقي للعالم كله.

-عولمة أسواق التمويل.

-عولمة أسواق العمل أي جعل العاملين متاحين للعالم كله.

ومن ثم فإن عولمة الأسواق المختلفة العوامل وحرية توطينها وتوظيفها وتشغيلها وقد ساعد هذا الأمر على تطور وسرعة الانتقال والحركة، وزيادة القدرة على الاتصال الفعال، وقد أتهجت المنظمات الدولية على حث كافة دول العالم على ايجاد بنية تحتيه هيكلية مشتركة قادرة على تحقيق الربط والاتصال

المتكامل الفعال بين الشعوب وقادرة على تزويب الحدود القائمة بين الاسواق وتلاشيها وإزالتها وتحويلها إلى سوق واحدة واعدة، سوق قادرة على استيعاب كافة المنتجات، سوق قادرة على تفعيل مناهج التنمية المتوازنة والتوجه بالمزايا التنافسية.

خامساً: التعــولــم:

كيف يمكن التكيف مع العالم الخارجي في ضوء العولمة؟ لن يتأتى ذلك إلى من خلال:

1-تطوير مجموعة متكاملة من السياسات الحكومية الإدارية والمالية والنقدية لدعم النشاط الاقتصادي الصناعي والزراعي والخدمي، والتعليمي والثقافي والصحي والتكنولوجي.

2-يحتاج جذب الاستثمارات الأجنبية والوطنية إلى تصميم وتطوير نظم تعليمية متطورة لمواكبة التغيير السريع في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال في شتى المجالات لتأهيل المواطنين لاستيعاب المهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة.

3-التنسيق الكامل بين الإدارات والهيئات المعنية بتصميم السياسات الصناعية والزراعية والتجارية.

4-إنشاء معاهد متخصصة تتولى تخريج كوادر من المديرين الأكفاء في مختلف المجالات، التسويق، الإنتاج المراقبة وغيرها، فلا يمكن الاعتماد على الغير في هذا الشأن.

5-إيجاد مجموعة من الخبرات في مجال حماية مؤسساتنا ومنتجاتنا والدفاع عن مصالح السوق من مخاطر الإغراق وخفض الأسعار.

6-إنشاء سوق عربية مشتركة وتسهيل إنتقال رؤوس الأموال بين الدول العربية وتبادل المزايا التجارية.

7-إحداث تغيير فعال لإيجاد كوادر من المدرين تحتوى على مزيج متكامل القدرات الإدارية والتي أهمها:

- القدرة على تحليل وتفسير التغييرات البيئية.

- التسلح بالمداخل الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية... وغيرها من أجل تحديث وتطوير مستمر للتحديات السوقية.

- القدرة على تحليل اتجاهات المنافسة في الأسواق الحالية.

- القدرة على تصميم جانب للمنتج وإستراتيجيات التسعير، والترويج والتوزيع بما يتناسب مع توقعات العملاء وتوجهات المنافسين.

8-تعزيز واستقطاب القدرات العقلية للتفكير الابتكاري لتوضيح الرؤى المستقبلية والرسالة والأهداف المرجوة.

9-القدرة على استحداث أساليب التطوير التنظيمي الفعالة.

متطلبات التعولم:

إن العولمة كتيار له توجهاته، وله رؤيته وله قواه المؤثرة التي تتطلب من كل دولة قوة ترغب في التعولم إلى ما يلي:

(1) كسر الحواجز:

كما أكد المفكر د/ محسن أحمد الخضيري إن الانشغال في تأمل أوراق وأغصان وجذوع غابة كثيفة متشابكة لا يجعلنا نخترق الغابة، بل قد يجعلنا نمتنع عن الدخول فيها، ونفقد القدرة على تحديد الاتجاه، والرغبة في التحرك من المكان الذي وقفنا فيه، لذا ينبغي:

– كسر الحاجز النفسي القائم والناتج عن الخوف من مجاهيل المستقبل.

- كسر حالة الجمود والتحجر والتي تؤدي إلى العجز والكسل والتراخي.

- كسر حالة التردد والتضارب والتخبط المدمرة للإمكانيات والمبددة للطاقات والمهددة للوقت.

- كسر قيود موت المشاعر وكبت العواطف تزييف الموقف التي تقف دون عملية العولمة.

(2) انتقاء المثل والقدرة من أجل التعولم الآمن المستمر:

أي اختيار المثل والقدوة بما يتناسب مع هويتنا وبيئتنا فهو الموجه والرقيب الذي يحكم الاتجاه السليم نحو العولمة ويتحقق ذلك من خلال:

-اختيار النموذج والمثل والرمز الذي سيتم التوجه به إلى العولمة.

-استيعاب تناقضات العولمة ليمكن التحكم في صراعات العولمة ومواجهاتها.

(3) هندسة العولمة:

أي بناء قواعد وأسس إستراتيجية هائلة تشارك فيها جميع القوى الوطنية من أجل تحقيق التفوق والتميز للاقتصاد الوطني ويتم ذلك من خلال:

-جودة عمليات التخطيط، والتنظيم - والتوجيه، والتحفيز، والرقابة.

-تحديد المسارات والطرق والأهداف للاتجاه نحو العولمة.

-امتلاك الأدوات والأساليب المناسبة للتعولم.

-استخدام المناهج والمداخل الإدارية الحديثة لامتلاك قوى التعولم.

-وضع تصور لبناء هندسة دقيق متتابع المراحل، متكامل الأدوار لإمكانية الدخول إلى نطاق العولمة الفعالة والإيجابية بما يضمن العمل الدائم والمستمر في عصر مستجد ومتجدد دائماً.

(4) امتلاك قوى الإبداع المستمر:

فامتلاك العقول والمواهب المبدعة سوف يكون أكبر مصادر القوة في عصر العولمة.

■قوة لا تغالي في السلبيات ولا تتجاهل الإيجابيات والبحث عن منهجية أفضل وأسرع للتوافق المستمر والدائم مع العولمة بدلاً من:

-العناد لدرجة المكابرة.

-التمسك بالجهل لدرجة الإنغلاق.

-الإصرار على التقوقع لدرجة العزلة والتلاشي.

-التفريط في فرص التقدم لدرجة الفقر والعدم.

-ممارسة القهر والعنف لدرجة إهدار الحياة.

لذا كان لابد م وجود النخبة والصفوة العلمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة ومعدلات أعلى للنمو لمسايرة تيار العولمة بما يتوافق مع هويتنا وقيمنا.

فكيراً من القوى التي نراها الآن وتبهرنا بإنجازاتها والتي تعتبر متقدمة وفقاً لمقاييس عصرنا الحالي، هي في الواقع مازالت تتعولم ومازالت في المراحل البدائية للعولمة، ومظاهرها الحالية ما هي إلا مقدمات لأوضاع جديدة مازالت تتشكل ولم تتحدد ملامحها الكاملة بعد.

خامساً: خصائص المدير العالمي Global Manager:[35]

المدير العالمي هو من يعرف كيف يدير نشاطه أو نشاط شركته خارج حدوده متحلياً بوعي ومنظور عالمي، وبحساسية ثقافية للعمل على جنسيات

(35) د. أحمد سيد مصطفى (2001): تحديدات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، بدون ناشر، ص 54 – 51.

متعددة فيتسع تفكيره ومنظروه ليكون عالمياً، ويتحدث بأكثر م لغة ويقدر ويحترم معتقدات وقيم وسلوكيات متنوعة، ويتحلى بالمرونة اللازمة للتآلف والتكيف معها، ومن ثم يستطيع أن يصمم إستراتيجية على هذا الأساس ولم يكون غريباً أو مستغرباً أن يتزايد ا تجاه الشركات – في استقطابها – للمديرين وكذا بعض تقسيمات العاملين – إلى البحث عمن يتحلون بهذه الخصائص.

وحتى ينجح المدير – ضمن هذا الاتجاه المتنامي لعولمة الأعمال – يتعين أن يسعى لاكتساب أو التحلي بالخصائص الآتية:

خصائص المدير العالمي:

1-يحسن التكيف مع بيئات أعمال مختلفة.

2-يتصل ويتعامل بفاعلية مع الناس من ثقافات مختلفة.

3-يكون حساساً ومدركاً لاختلافات في ثقافات خارجية لعملاء وموردين ومنافسين وحلفاء... إلخ.

4-يفهم ويحترم معتقدات وقيم وممارسة مختلفة.

5-يتحدث أكثر من لغة.

6-يتفهم نظم وضوابط حكومية وسياسية مختلفة.

7-ينقل – ويعبر عن – الاحترام في التعامل مع الآخرين.

8-لدية خبرة فنية عالية في مجاله.

كذلك تجدر الإشارة لهدف هام في عولمة الأعمال، ألا وهو السعي للتعلم من الممارسات المتميزة لدى الآخرين عبر العالم فإن الأداء الإداري المتميز في أي مكان يمكن أن يكون ذو قيمة كبيرة لنتعلمه فنعلم به، وهنا تبدو أهمية تطبيق أسلوب المقارنة بمنافس نموذجي Benchmarking ليس فقط محلياً، بل على نطاق عالمي.

إن إدراك عولمة الإدارة والسعي للتعلم من ممارسات إدارية ناجحة عبر العالم يمكن أن يثري الإدارة بأفكار عالمية جديدة يمكن تطويعها – ثقافياً وفنياً وإدارياً- كمداخل وحلول محلية ناجحة.

لذلك جاءت جامعات أجنبية في تنظيم برامج في الإدارة العالمية والقيادة العالمية مثل برامج الأسابيع الخمسة بجامعة "ميتشاجن" حيث يضم به مديرون من جنسيات مختلفة، ويتفاعلون بهذا البرنامج بهدف زيادة أدارك ومهارات التعامل مع التحديات والتعقيدات المرتبطة بالإدارة العالمية، وينخرط المشاركون في فرق عمل، حيث يطور كل فريق خططاً إستراتيجية لإدارة منظمات في دول أجنبية كذلك يذهبون في زيارات إقليمية تقييميه لمدة أسبوعين لدول مجاورة مستهدفة ثم يتشاركون في التعلم والإفادة مما شاهدوه بالمنظمات التي درسوها خلال البرنامج.

وما أحرنا – في مواجهة تحديدات العولمة – لأن نسعى لتعزيز مهارات الإدارة العالمية، مسلحين بمنظور إستراتيجي عالمي، يقوم على دعائم أهميها الابتكار والتحسين المستمر، فهذا سبيل هام لتحويل تحديات العولمة إلى فرص.

إن آثار العولمة لن تقف عند التعامل مع محددات الحاضر، بل سيكون تأثيرها إحداث المفاجآت ومجتمع العولمة الذي نعيشه الآن ليس قادراً على حل مشكلات وتحديدات الحاضر، وتتمثل قدرته في صنع واستحداث طموحات وآمال وأهداف جديدة للمستقبل، سوف يفرز آثار أخرى أبعد ما تكون على التحديد الآن، سواء من حيث ماهيتها أو من حيث مآلها أو من حيث من سيتأثر بها وحجم ونوع وشكل هذا التأثير، "ولا ندري ماذا يخبئ لنا الغد؟"

الفصل الرابع

التخطيط الإستراتيجى

فى شركات الأعمال الدولية

مقدمة.

أولاً: المفهوم والإطار العام للتخطيط الإستراتيجى.

ثانياً: التخطيط الإستراتيجى على النطاق الدولى.

ثالثاً: نماذج من التخطيط الإستراتيجى.

نموذج بوسطن.

نموذج المنافسة العالمية.

الفصل الرابع

التخطيط الإستراتيجى فى شركات الأعمال الدولية

مقدمة

أضاف البعض بعدا استراتيجيا للتخطيط ، فنري هاردويك ولاندويت يعرفان التخطيط علي انه توظيف الإستراتيجية لخدمة تحقيق الأهداف ويتطلب ذلك الابتكار والخلق والتفكير التصوري والإبداعي ويري بعض علماء الإدارة إن الخطة الإستراتيجية للمنشاة هي عبارة عن القرارات المتعلقة بالخطة الإستراتيجية الشاملة المتكاملة التي تستخدمها المنشأة من اجل تحقيق الأهداف وذلك في ظروف المنافسة او التغير الشديد في البيئة. ومن ثم فان المنشأة عند إعدادها لخططها الإستراتيجية تقوم بإعداد تقارير عن نوع الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة ونوع الأنشطة الأساسية والمنتجات التي تقوم بها والمستهلكين الذين تتعامل معهم وكذا نوعية التكنولوجيا المستخدمة وكذا نوعية الظروف التنافسية الاقتصادية المحيطة وغيرها هذا ويمكن ان تنقسم الخطة الإستراتيجية للمنشأة إلي خطط فرعية متعلقة بالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والبحوث وخلافه من اجل تحقيق أهداف المنشأة.

أولا : المفهوم والإطار العام

المفهوم:

يعرف التخطيط الاستراتيجي علي إنه إدارة التغيير والتأثير وما يتضمنه ذلك من اتخاذ القرارات المبنية علي الدراسة والتحليل والخبرة العملية التي تمكن من عملية التغير.

وبالتالي فان التخطيط الاستراتيجي يكون ضروريا من اجل مواجهة احتمال التغير الشديد في الظروف البيئية ويتضمن ذلك خلق وإدارة التغيير

والتأثير بالمنشأة بما يمكن من التحكم في تلك الظروف أو التكيف معها. علما بأن ذلك ليس بالأمر البسيط حيث يتطلب اتخاذ قرارات معينة تمس المنشأة ككل وتنطوي علي الكشف والتنقيب عن العديد من الفروض والبدائل العديدة واختبار أفضل هذه البدائل مع تحليل ذلك البديل الأفضل (أو البدائل) تحليلا أدق إلي بدائله الفرعية من اجل التوصل إلي اختيار أمثلها وفقا لنظام التحليل الدقيق" cascade system" بما يمكن في النهاية من التأثير بالبيئة الداخلية للمنشأة وذلك بالتحكم في الفرص المتاحة بالبيئة والاستفادة منها إلي أكبر قدر ممكن من أجل تخفيض الهوة بين المتاح للمنشاة تحقيقه وبين ما ترغب في تحقيقه من أهداف[36] .

وتوضح البحوث انه لا توجد علاقة قاطعة بين التخطيط الاستراتيجي وبين كفاءة الأداء بالمنشآت التي تعمل في مثل تلك الظروف فقد كانت الميزة النسبية في استخدام اللامركزية في التخطيط تكمن في تطوير الاستراتيجيات العليا عند مستوي الفروع أو وحدات المشروع الإستراتيجية فكل وحدة تعتبر منشأة كاملة مسئولة عن تكوين استراتيجياتها الخاصة بها. كما يتم تطوير الخطة الإستراتيجية التي تركز علي الأهداف الكلية وتسمح بالتوزيع الرشيد للموارد.

هذا يتضح أن الأربعة أنشطة الرئيسية والتي يجب أن يتم أدائها علي المستوي الأعلى للمنشاة هي :

أ- تشكيل نطاق المشروع الأعلى وتنويع الثقة.

ب-وضع الأهداف والأولويات للمنشأة ككل ولكل وحدة إستراتيجية من وحدات المنشاة.

(36) د. أحمد سيد مصطفي ، مرجع سبق ذكره.

ج- تقدير توزيع موارد المشروع.

د- تصميم أنظمة الإدارة العليا.

تتم خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية كالتالي :- [37]

تقوم الإدارة علي مستوي المنشاة بمراجعة المصادر البيئية المحددة عبر المنشاة مثل تأثير سياسة الطاقة المستقبلية والتضخم.

وتقوم كل وحدة من وحدات المشروع الإستراتيجية بتلقي الخطوط المرشدة من الإدارة العليا علي مستوي المنشاة فيما يتعلق بالأهداف والأولويات الأساسية.

وفي خلال فترة معينة تقوم وحدات المشروع الإستراتيجية بإعادة تحديث وتقيم الخطة الإستراتيجية والتي عادة ما تكون مدتها خمس سنوات أو أكثر.

تقوم بعد ذلك لجنه علي مستوي المنشاة بمراجعة خطط وحدات المشروع الإستراتيجية ، مع التعضيد لجودة الخطة والمخاطر ، والموافقة علي الأهداف وتحديد الموارد التي سيتم توزيعها لكل مشروع.

وفي خلال فترة معينة تقوم وحدات المشروع الإستراتيجية بتطوير برامج وميزانيات تشغيلية مفصلة للعام المقبل ذلك بناء علي الخطوط المرشدة مع القيام بوصف الأهداف المتوافق عليها ومستويات الموارد.

يتم الموافقة النهائية علي ميزانيات وحدات المشروع الفرعية علي مستوي المنشأة خلال فترة معينة وهذا يعتبر الأساس لقيام العمليات في العام التالي.

(37) أحمد عرفة ، سمية شلبي ، الإدارة في عصر العولمة ، مرجع سبق ذكره ، صـ 545: 547

ويجب الملاحظة فيما يتعلق بنظام التخطيط انه يجب الأخذ في الحسبان تحقيق التوازن بين عمل القيام بالتخطيط من أسفل إلي أعلي ومن أعلي إلي أسفل.

الإستراتيجية والتكتيك[38] :

والإستراتيجية – سواء كانت شاملة علي مستوي المنظمة ككل أو علي مستوي كل وظيفة من وظائف المنظمة (تمويل- إنتاج- وعمليات- تسويق.....ز الخ) هي خطة طويلة المدى لبلوغ أهداف المنظمة تتألف من خطط فرعية مرحلية وسياسات ، في إطار توقعات لمتغيرات مواردها نقاط قوتها لاقتناص ما تهيؤه البيئة من فرص ، تتلاقى أو تخفف أثر ما تخلفه من قيود أو تحديات أو تهديدات ومن ثم يمكن تحقيق الأهداف التي صممت الإستراتيجية كسبيل لبلوغها.

أما التكتيكات فهي أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات وهي اكثر تحديدا من الاستراتيجيات وتهيئ إرشادات للتنفيذ الفعلي للعمليات وهو ما يحتاج إلي خطط أكثر تفصيلا وتحديدا وقرارات قصيرة المدى لبلوغ الأهداف ، وترتبط الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات والعمليات بعلاقة تسلسلية.

وتتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي ما يلي :-

استشراف كل من المتغيرات البيئية حول المنظمة مستقبلا – علي مدى خمس سنوات تقريبا – إن هي استمرت علي مزاولة نفس أنشطتها وتقديم نفس منتجاتها لأسواقها الحالية.

(38) د. أحمد سيد مصطفي ، مرجع سبق ذكره .

علي ضوء المتغيرات البيئية المتوقعة محليا وخارجيا ، وسياسيا واقتصاديا وفنيا وثقافيا واجتماعيا : هل يتعين تغيير الرسالة (الغرض الأساسي لقيام المنظمة) أو الأنشطة أو الأهـداف ؟ وكيـف تكـون صـياغة الأهـداف ؟ كيـف نلحـق بـالمتغير الـسوقي أو الثقـافي أو الفنـي أو الاجتماعي..... الخ ، حتى لا يسبقنا ونتخلف عنه ؟ كيـف نتوقـع المتغـير ونشخـصه كمـوات أو معاكس ونستعد له ؟

تحديد الفجوة بين الموقف الحالي للمنظمة الموقف المستهدف ، بمعني آخـر تـصميم الأهداف الإستراتيجية أو طويلة الأجل.

علي ضوء هذه الأهداف يمكن تصميم الاستراتيجيات البديلة كسبل أو منـاهج يـؤدي سلوك انسبها إلي بلوغ الموقف المستهدف ، أي تحقيـق الأهـداف المخططـة وهـذا يتـضمن مـا يلي:-

- أي الأنشطة أو مجالات النشاط سنمارسها ؟
- أية منتجات وأسواق سنتعامل بها ؟
- كيف ستنسجم أنشطة المنظمة لتهيئ إطار فاعلا وكفؤا للإدارة ؟
- ما هي الأولويات والخطوط المرشدة التي يتعين تحديدها مراعاتها ؟
- كيف سننافس في مجالات وفي أسواقنا المستهدفة ؟

هذا وتحدد الإسـتراتيجية العامـة للمنظمـة كيفيـة تناسـق وتكامـل عنـاصر وظائفهـا تسويقيا ، إنتاجيا ماليا وبشريا....الخ

أنواع الاستراتيجيات[39] :

تعددت أنواع الإستراتيجيات ومنها:-

(39) د. أحمد عرفة ، د. سمية شلبي ، مرجع سبق ذكره ، صـ 585: 560

إستراتيجيات التغيير:

يتضمن الفكر الإداري عديد من الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها باعتبار أن الخطـة في مغزاها تعني التغيير لجعل المرغوب في تحقيقـه ولـيس المتـاح تحقيقـه ممكنـا التحقيـق عـلي الوجه الأمثل. فهناك استراتيجيات الدفع واستراتيجيات الجذب والاستراتيجيات المشتركة (والتـي تجمع بين إستراتيجية الجـذب لتعـضيد إسـتراتيجية الـدفع في آن واحـد) وهنـاك الإسـتراتيجية الهجوميــة (البنائيــة) والدفاعيــة (الابقائيــة) والمنــشاة عمومــا يمكــن أن تتبــع أحــد هــذه الاستراتيجيات أو مزيج منها تبعا لما تراه ملائما وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

ومن هذه الاستراتيجيات:-

فيما يتعلق بنصيب المنشأة من السوق وأهدافها في هذا الخصوص فان ذلـك يعتمـد علي العديد من العوامل والمتغيرات ومنها قوة المنافسة والمـوارد المتاحـة لتـدعيم الإسـتراتيجية ومدى رغبة الإدارة في ترك المكاسب الحالية لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل إلي غير ذلك علي آيه حال ، فانه يمكن تقسيم الاستراتيجيات المتعلقة بالنصيب مـن الـسوق بنـاء عـلي التبـسيط الشديد للمخاطرة أي لثلاث مجموعات عريضة كالآتي:-

استراتيجيات البناء (تقدمية هجومية):

تقوم هذه الاستراتيجيات البنائية علي المجهودات الفعالة لزيادة النصيب من الـسوق عند تقديم منتجات جديدة وإضافة برامج تـسويقية جديـدة خلافـه وعـلي آيـة حـال فانـه في العديد من الحالات نجد أن معدل العائد المقبـول هامـشيا يمكـن أن يـتم تحقيقـه فقـط عـن طريق الوصول إلي أقل حد ممكن من النصيب من السوق فلو أن النصيب من السوق للمنشاة كان أقل من الحد الأدنى فان الاختيارات الإستراتيجية عادة تنحصر في شيئين هما زيادة النصيب أو الانسحاب.

إذن هل تملك الشركة الموارد المالية الضرورية لتحقيق ذلك ؟

هل المنشاة سوف تكون في موقف حرج لو أنها قامت بالتوسع في الحصول علي نصيب اكبر من السوق،. وهل يتعارض ذلك مع تحقيق النجاح قبل الوصول إلي الأهداف المرغوبة من النصيب من السوق ؟

هل السلطات بالمنشاة تسمح للمشروع بتحقيق أهدافه باستخدام واختبار هذه الإستراتيجية لكي يتم إتباعها ؟ أن الإجابة السالبة لمثل تلك الأسئلة سوف لا تقم بالتوسع للنصيب من السوق حتى تتوافر الظروف الملائمة لعمل ذلك وعلي آيه حال فانه كلما كان المركز السوقي للمشروع مرضي بدرجة معقولة أو عندما يكون البناء الأكثر للنصيب من السوق يبدو مكلفا جداً فان علي المديرين أن يقوموا باتباع استراتيجيات الإبقاء.

استراتيجيات الإبقاء (تحفظيه دفاعية):

تهدف هذه الاستراتيجيات ، إلى البقاء علي المستوي الموجود والحالي من السوق ويتم تصميم هذه الاستراتيجيات للاحتفاظ بالمركز المالي الحالي علي ما هو عليه. فالغالبية من المشروعات تعتبر استخدام الإبقاء بدون شك الهدف الاستراتيجي العام فيما يتعلق بالنصيب من السوق. ولكن يجب الأخذ في الاعتبار بالنسبة للشركات التي تستخدم استراتيجيات الإبقاء أن تقوم بتحديد أفضل الطرق ربحية للإبقاء علي المركز السوقي ويعتمد ذلك عموما علي العديد من الأشياء منها الإمكانيات والتكاليف لعمل تغيرات تكنولوجية. ومدى قوة المنافسون وذلك نظراً لأن الظروف التنافسية تتغير بدرجة كبيرة.

استراتيجيات الحصد:

ويتم تصميم ذلك النوع من الاستراتيجيات لتحقيق مكاسب مرتفعة في الأجل القصير وانسياب النقدية وذلك بالسماح بانخفاض النصيب من السوق ويعتبر هذه النوع من الاستراتيجيات عكس إستراتيجية البناء للنصيب من السوق وعلي أيه حال فقد يكون الحصد ضروريا عنه اختياره استراتيجيا فقد توجد حاجة ماسة وضرورية للنقود لتدعيم الأنشطة الأخرى. وبغض النظر عن الدافع وراء الحصد فان الإدارة أحيانا تقوم باختيار "بيع جزء" من النصيب من السوق.

وبناء علي ما سبق نجد انه عندما يمكن أن يعمل الحصد فانه سوف يتم الاختيار فتخفيض النصيب من السوق يؤثر علي الأرباح بطريقة مباشرة وذلك عكس الحالة عند استخدام إستراتيجية البناء فالعائد علي الاستثمار يزيد في الأجل القصير ولكن ينخفض في الأجل الطويل أى أن صافي التوازن يعتمد علي درجة تعضيد الإدارة للاتجاه والتوقيت للتطويرات المستقبلية مثل التغيرات التكنولوجية وأيضا درجة تفضيلها للإرباح علي المدى القصير مقابل الإرباح المؤجلة.

استراتيجيات التأثير:

أصبح العالم كله أصبح محورا للتأثير والصراعات من جانب القوي السياسية وغيرها و ما يترتب علي ذلك من تتابعات ولعل ما يحدث في عالم المنظمات ليس ببعيد الشبة عن ذلك الذي يحدث علي مستوي العالم من صراعات وتأثيرات بين الأطراف العديدة بغرض كسب الأسواق وتحقيق الغايات.

والمنظمات الناجحة في هذا العصر تتجه نحو إدارة التأثير وما تضمنه ذلك من تأثير أو تكيف مع الظروف البينية الداخلية والخارجية لجعل المرغوب في تحقيقه وليس المتاح تحقيقه ممكنا التحقيق علي أمثل وجه وجد العديد من الأمثلة التي تؤيد ذلك والتي تحدث في العالم والمنظمات وحالات الإعمال في وقتنا الراهن حتى أصبح جليا أن استراتيجيات التأثير أصبحت تشكل بعدا أساسيا في تفوق المنظمات وتحقيقها لأهدافها المرغوبة.

وعلي آيه حال ، فان القوة التأثيرية للمنظمة علي المستوي الشمولي قد تتأتى أساسا من خلال إعداد وبناء استراتيجيات القوة التأثيرية علي مستوي المنظمة بحيث يتضمن ذلك ثلاثة جوانب رئيسية علي الأقل هي:-

أولا : تدعيم القوة التأثيرية للمنظمة في توفير المعلومات القادمة من البيئة وهو ما يطلق عليه " قدرة توفير المعلومات القادمة ".

ثانيا : تدعيم القوة التأثيرية للمنظمة في تدبير الموارد والحصول علي المدخلات وخاصة النادرة وهو ما يطلق عليه " قدرة تدبير الموارد المدخلات".

ثالثا : تدعيم القوة التأثيرية للمنظمة في تسويق وتصريفات المخرجات النهائية وخاصة في البيئات والأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة الحادة وهو مال يطق عليه " قدرة تسويق وتصريف المخرجات ".

وبناء عليه فان الأنشطة الإدارية الفعالة أصبحت مرتبطة حديثا بفن التأثير علي المتغيرات البيئية أو علي اقل تقدير التكيف معها.

ومن ثم فان الفكر الإداري المعاصر وفقا لهذا المفهوم يتضمن عدد من الاستراتيجيات التي تتبناها الإدارة من اجل التأثير لجعل المرغوب في تحقيقه ممكنا التحقيق علي الوجه الأمثل ومن أهم استراتيجيات التأثير ما يلي:-

أ- **إستراتيجية التأثير التشتتي** : وتعني إدارة التأثير من أجل تحويل القوي المعارضة أو المعادية المتكتلة إلي قوة معارضة مبعثرة (متفرقة) (فرق تسد وتؤثر)

ب-**إستراتيجية تحييد المعارضين** : وتعني بتحويل المعارضين (المعادين) إلي محايدين.

ج- **إستراتيجية تحويل المحايدين إلي معاضدين** : وتعني هذه الإستراتيجية بكسب المحايدين والتأثير لجعلهم معاضدين(مؤيدين)

د- **إستراتيجية تقوية المعاضدين** : وتعني المزيد من التعضيد من خلال المزيد من الحفز والتأثير من جانب المنشاة تجاه المعاضدين.

ه- **إستراتيجية التأثير المترابط** : وتعني بتحويل المعاضدين المتفوقين إلي معاضدين مترابطين متماسكين باعتبار أن القوي المترابطة والمتماسكة تكون أكثر تأثيرا من القوي المتفرقة المتفككة ومن أمثلة ذلك الاتحادات والاندماجات مع منشات أخرى محلية أو عالمية.

ثانيا : التخطيط الاستراتيجي علي النطاق الدولي (*)

إذا كانت الإستراتيجية هي " عبارة عن رؤية بعيدة المدى لما يجب أن تكون عليه الشركة في المستقبل مع حشد الموارد اللازمة لذلك في إطار البيئة التي تعمل فيها وأيضا الرسالة الخاصة بالمنظمة والتي تعطيها ميزة متفردة عن الشركات الأخرى.

فإنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي علي النطاق الدولي بأنه عبارة عن:- (عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف طويلة الأجل وكذلك خطة أو أسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية)

(*) د. عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره /445

وكمثال فقد حددت شركة فورد العالمية (خلاف فترة رئاسة السكندر ترمان في خطتها الإستراتيجية هدفا مؤديا أن تحتل المركز الأول في سوق السيارات لتحل بذلك محل شركة جنرال موتورز واستطاعت بالعقل زيادة حصتها السوقية (من 23% إلي 27%) كما ارتفعت في ربحيتها كما استطاعت تجميد تكلفة الإنتاج وقامت بالضغط علي الموردين لتخفيض تكلفتهم بنسبة 5% سنويا اعتبارا من العام 1995 ولمدة أربع سنوات تالية. وبمراجعة الخطط الإستراتيجية لبعض الشركات العالمية نجد أن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي علي المستوي الدولي ترجع إلي عدد من الأسباب والمنافع من بينها.

1. المحافظة علي العمليات والنشاطات المتنوعة للشركات في الأسواق الدولية خاصة أن حجم الاستثمارات الخارجية لهذه الشركات في تزايد مستمر.
2. ضرورة التنسيق والتكامل بين النشاطات والعمليات المتنوعة في ضوء التوجه الموحد للشركة وكذلك التنسيق بين المركز الرئيسي.
3. تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة ككل وكفاءة العمليات بشكل خاص.
4. الحاجة إلي تخفيض التكاليف (الموارد والعمل....).
5. الرسملة علي الاستفادة من جوانب القوة إلي تتمتع بها الشركة.
6. التوسعات الجديدة في النشاطات وممارسة الأعمال خارج حدود الدولة الأم أو في حالات الاستحواذ أو الاندماج أو شراء شركات جديدة.
7. رغبة الشركات المحلية في غزو أو الدخول إلي الأسواق العالمية.
8. المنافع المتعددة التي يحققها التخطيط الاستراتيجي للشركات المعنية تمكن الشركات من التعامل مع الأخطار السياسية والمشاكل التي تترتب عليها.
9. المساعدة في تقييم عمليات الشركة والتنسيق بينها.

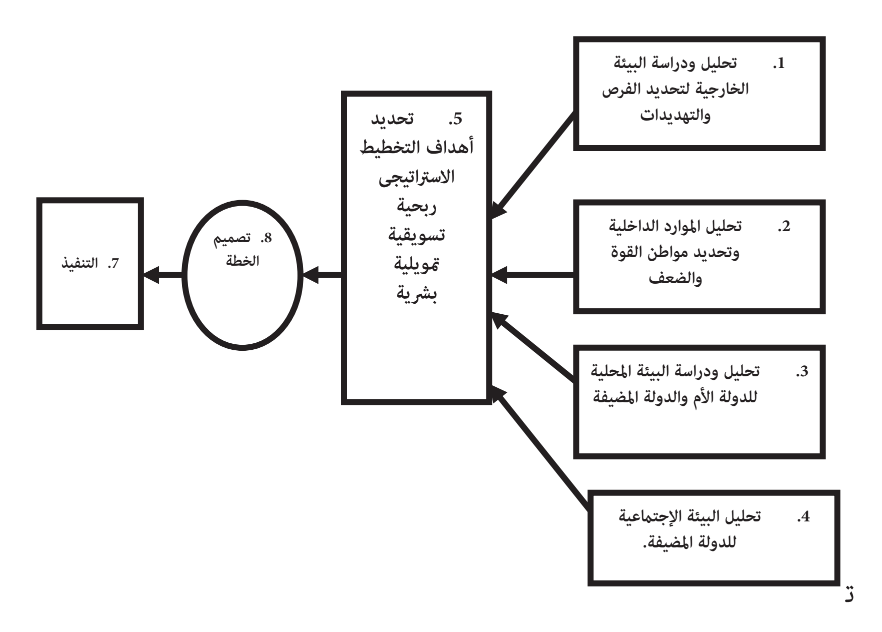
في ضوء ما سبق إن التساؤلات الممكن طرحها أيضا هو هل التخطيط الاستراتيجي علي الصعيد الكوني أو الدولي مفيدا فعلا ؟ في الواقع لا يوجد إجابة

محددة أو قاطعة في هذا الشأن حيث لا يوجد أدلة حاسمة تشير إلي أن هذا النوع من التخطيط دائما يساعد في تحقيق أو رفع ربحية الشركة وعلي ذلك فان معظم الدراسات تشير في نتائجها إلي أن النتائج المترتبة علي التخطيط الاستراتيجي في معظمها إيجابية خلال العقد الأخير من القرن العشرين.

الخطوات الرئيسية لتصميم الإستراتيجية:

في هذا السياق يوضح الشكل رقم (4) الخطوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة الإدارة الدولية هي علي النحو التالي:-

شكل رقم (6) خطوات التخطيط الاستراتيجي



حليل ودراسة البيئة الخارجية (المسح البيئي)

والهدف من هذه الخطوة هو رفع قدرة الإدارة علي التنبؤ باتجاهات التغير في البيئة الخارجية في البلدان التي تمارسها فيها الشركة المعنية نشاطها وأعمالها

تلك التي سوف تقوم بالاستثمار فيها مثلا بالإضافة إلي تحديد التهديدات والفرص القائمة والمستقبلية والتغيرات المشار إليها ترتبط بالطبع بالإضافة إلي الخصائص الديمغرافية للمستهلكين.

وإذا افترضنا إن شركة تسويق متعددة الجنسيات ترغب في إجراء تحليل ومسح لبيئة ما فان عملية المسح هذه تنطوي علي :

أ- تبني توجه معين للتخطيط الاستراتيجي علي المستوي الكوني.

ب- مسح وتقييم جميع الأسواق بصفة عامة.

ج- استبعاد الأسواق الغير واعدة أو قليلة الأهمية.

د- تحديد الأسواق الممكن دخولها وتحديد أسلوب الدخول المناسب والظروف الملائمة للسوق وإذا لم تكن الظروف مناسب يمكن تخفيض أو استبعاد بعض الأسواق.

ه- القيام بإعادة المسح والتحليل بصورة أكثر تفصيلا

و- مراجعة القيود والمتغيرات البيئية (سياسية ، اقتصادية.... وغيرها) ثم القيام باستبعاد عدد الأسواق التي تحتوي علي قيود أو ظروف غير مرغوب فيها أو علي الأقل إعطاء هذه الأسواق أولوية اقل من غيرها.

ز- بالنسبة للأسواق / الدول الباقية يتم القيام بالدراسة والمسح البيئي التفصيلي علي المستوي الجزئي.

ح- القيام بتحليل درجة المنافسة التي ستواجه الشركة متعددة الجنسيات أو تحديدها علي مستوي السوق المستهدف سواء كانت هذه المنافسة من شركات مناظرة أو شركات وطنية محلية.

ط- ومع تحليل البيانات الخاصة بالشركات الصناعة يتم تحديد خط المنتجات حيث يتم الإجابة علي أسئلة مثل : ما هي المنتجات التي نقدمها بحيث تحقق لنا القيادة في السوق ما هو نمط الطلب السائد وهكذا.

ي- التخطيط الجاد للطرق أو أسلوب الدخول إلي السوق الأجنبي الذي تم اختياره.

ك- يقوم خبراء بوضع تفاصيل إنجاز النشاطات الوظيفية للشركة في إطار الأسلوب الذي تم اختياره للدخول للسوق.

ل- دخول السوق/ ممارسة النشاط بالفعل.

تحليل الموارد والظروف الداخلية للشركة:

وهذا التحليل يساعد علي تحديد ما هي مفاتيح أو عوامل النجاح بالنسبة للشركة سواء من الناحية الإدارية والفنية والموارد البشرية الموارد المالية ولمواد الخام.... أو غيرها.

وفي ضوء هذا التحليل يمكن تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في الشركة. فإذا استطاعت شركة ما تخفيض السعر فإنها تستطيع المنافسة بفعالية وتكبير حصتها من السوق مقارنة بغيرها من الشركات التي لا تستطيع ذلك.

وتخفيض السعر هنا قد يكون بسبب قدرة الشركة علي تخفيض تكاليف الإنتاج أو العمليات أو قد تكمن أحد عوامل نجاح الشركة في مستوي الجودة التي تقوم بها المنتجات أو الخدمات إلي الأسواق.... وهكذا.

تحليل ودراسة البيئة المحلية للدولة الأم والدولة المضيفة:

والتى تختلف وتتباين طبيعة ومكونات البيئة المحلية فى كلا الدولتين بما يؤثر على تحديد وتحقيق أهداف الشركة العالمية.

ويتـضح التبـاين فى الـنظم الاجتماعيـة والإقتـصادية والـسياسية.... ونظـم التمويـل والصرف والتحويل.... وكذا النواحى القانونية بمـا يـؤثر عـلى شروط الملكيـة والتـشغيل والإدارة والتنفيذ ومدى قوة العلاقة بين طرفى الإستثمار أى الدولة الأم والدولة المضيفة.

دراسة البيئة الإجتماعية للدولة المضيفة:

من حيـث التكـوين الإجتماعـى والطبقـات الإجتماعيـة والقـيم والعـادات والتقاليـد وثقافة السكان ودرجة التقدم الحضارى. وأيضا الأهداف الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجيـة التى تسعى لتحقيقها الدولة المضيفة – وشروطها فى قبول أو رفـض نـشاط الدولـة الأم للـشركة الأجنبية - وكذا طبيعة السوق المحلى فى الدولة المضيفة ومدى قدرتـه عـلى اسـتيعاب رغبـات واحتياجات المستهلكين.

تحديد الأهداف بمجالاتها المختلفة:

ومن أهم الأهداف التى تحتويها الخطة الإستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات مـا يلى:

الربحية:

وتتضح أهداف الربحية فى:

أ- مستوى الأرباح.

ب- العائد على الأصول.

ج- العائد على الاستثمار.

د- العائد على حقوق الملكية.

٥- العائد على المبيعات.

التسويقية:

وتتضح فى:

1. زيادة حجم المبيعات ونصيب الشركة بالسوق.
2. نسبة الإنتاج الأجنبى إلى الإنتاج المحلى.
3. تحقيق وفورات الحجم من خلال تكامل العمليات الدولية والجودة.
4. الرقابة على التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

تمويلى:

1- لتحقيق وتحديد ما يلى:
2- مصادر التمويل من الفروع الأجنبية.
3- مصادر التمويل من القروض من البنوك المحلية.
4- الأعباء الضريبية وتخفيضها عن رأس المال المثالى.
5- مواجهة الأخطار الناتجة عن التذبذب فى أسعار الصرف.

أهداف تنمية بشرية مثل:

1. تنمية مهارات المديرين على مستوى الإدارة الدولية.
2. تنمية العمالة الوطنية بالدول المضيفة.
3. عمل برامج تدريبية بالدول المضيفة والدولة الأم.
4. بعثات تدريبية للدولة الأم.

تصميم الإستراتيجية:

ويتم تصميم الإستراتيجية فى ضوء المتغيرات الآتيه:

أ-الخبرات الماضية للشركة:

والتى تحدد المتغيرات التاريخية لبناء وتكوين وتصميم الإستراتيجية.

ب- ميثاق الشركة:

أى تحديد الهيكل البنائى والمادى للشركة:

1- إسم الشركة.
2- حجم الشركة.
3- النطاق الجغرافى.
4- الشكل القانونى للشركة.
5- الأنشطة والأعمال المتخصصة.
6- الأهداف.
7- نمط الملكية.
8- حجم ونمط رأس المال.
9- الإجراءات الإدارية.
10- نمط الإدارة.
11- أنواع الأسواق التى تتعامل فيها.
12- المزايا والقدرات التنافسية.... إلخ.

نظم الإتصال:

مدى جودة نظاك الإتصال وتدفق البيانات والمعلومات والسرعة فى إتخاذ القرار.

تحديد ودراسة حاجات ورغبات الأفراد والمستهلكين فى أسواق الدولة الأم وأسواق الدول المضيفة لفروع الشركة.

النظم الإنتاجية:

1- كم ونوع وشكل المنتجات التى ستطرح بالأسواق.

2- مدى توافق المنتجات مع رغبات المستهلكين وأذواقهم المختلفة.

تنفيذ الإستراتيجية:

بعد تصميم الإستراتيجية فى ضوء المتغيرات السابقة – توضع حيز التنفيذ حيث يتم إنتاج السلع والخدمات وفقاً لخطة عامة وخطة عمل تشتمل على سلسلة من الإجراءات والخطوات والمراحل والإرشادات التى توجه عمليات التشغيل والتنفيذ فى ضوء الفلسفة العامة للشركة.

ثالثاً: بعض نماذج التخطيط الإستراتيجى

بعد عرض المراحل الرئيسية للتخطيط الإستراتيجى ومايتبعها من تغيرات والتى تختلف من دولة لأخرى ويؤكد هذا مدى العبء الملقى على كاهل إدارة الشركات الدولية وقابليتها للتغيير فى أى وقت وتحت أى ظرف.... ومع ما يتولد عنها من المزيد من المخاطر السياسة والإقتصادية والتى تؤثر على طبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية ومن الهام جداً مراعاة البعد الزمنى للتخطيط الإستراتيجى حيث التخطيط قصير الأجل يتميز بالمرونة حيث يتيح للإدارة حرية التصرف فى المواقف المختلفة.

وسنكتفى هنا بعرض نموذجين من نماذج التخطيط الإستراتيجى بإيجاز هما:

1- نموذج التخطيط الإستراتيجى طبقا لأسلوب الفرص والتهديدات المالية (نموذج بوسطن) (Boston Consulting Group.)B.C.G

وهو من أهم النماذج الشائعة فى تحليل التخطيط الإستراتيجى فى الشركات – وصمم بعد التحليل لخطط إستراتيجية لعدد (50) شركة من

(500) شركة كأكبر الشركات فى الولايات المتحدة والذى تم تطبيقه عام 1979م.

ويعتمد هذا النموذج على مفهوم الفرص والتهديدات المالية التى تتعرض لها الشركة الأم وفروعها من قبل الشركات المنافسة لها فى السوق العالمى – وتحديد فرصة الشركة من السوق العالمى ومعدل النمو المتوقع لها – وحصة الشركة من السوق.

أى أن الشركة أمامها أربع بدائل تفاضل فيما بينهما طبقا للمرحلة التى تمر بها منتجات الشركة من دورة حياة المنتج.

وتتحد هذه البدائل فى ضوء معدل النمو والحصة التسويقية (معدل نمو عالى – ومنخفض) – حصة سوقية (مرتفعة أو منخفضة).

- البديل الأول: إستراتيجية المنافسة أو "البقرة الحلوب" Cash Cow

وهذا البديل يمكن الشركة من تحقيق:

حصة تسويقية عالية ومعدل نمو منخفض High Share Market& Low – growth rate.

وبذلك تحقق الشركة أقل تكلفة مع أكبر قدر من التدفقات النقدية.

- **البديل الثانى: إستراتيجية القناعة – الإختيار السهل.**

وهذا البديل يمكن الشركة من تحقيق:

حصة تسويقية منخفضة ومعدل نمو منخفض. *Low share market – Low growth rate*

فتصبح الشركة مهددة بالإنسحاب من السوق أو من جزء منه – وتصفيه نشاطها نظراً لتدهور الأرباح وركود بعض المنتجات – مما يدفع الشركة الأم إلى مزج بعض الأنشطة وحذف بعض المنتجات وتخفيض إستثماراتها لحاجتها للأموال.

- البديل الثالث: إستراتيجية القيادة – التميز – النجومية.

Excellency –Leading – Star.

ويتضمن هذا البديل حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو عالى

High share market – High growth rate.

وهنا تكون الشركة بحاجة للمزيد من الإستثمارات وانتشار نشاطها والحفاظ على مستواها التنافسى والقيادة فى مجال التطوير والإنتاج – وذلك من خلال الإنفاق الزائد على البحوث والإبتكار.

-البديل الرابع: إستراتيجية المغامرة (*Adventure*) أو القطط البرية (*Wild Cats*)

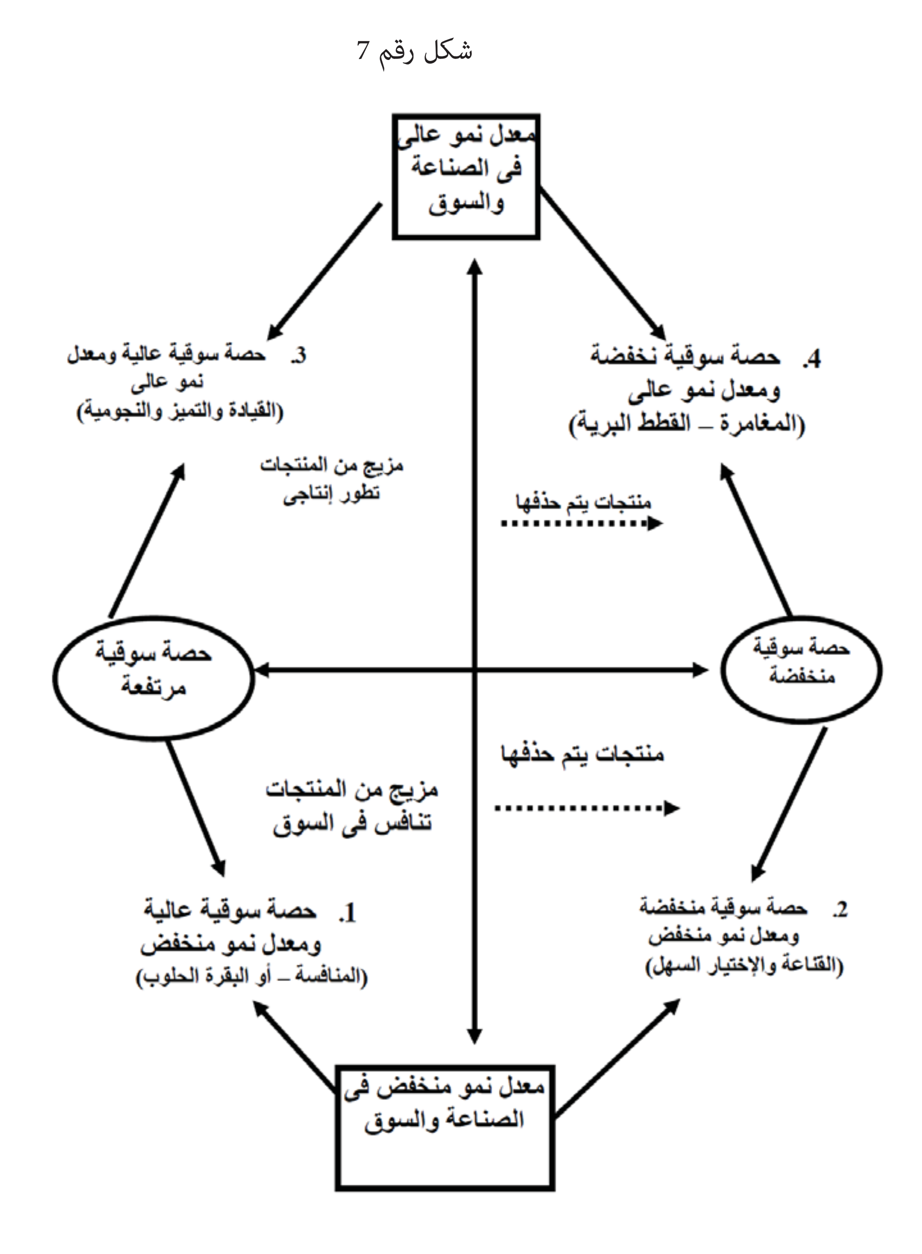
ويتضمن هذا البديل حصة سوقية منخفضة.

Low share market – High growth rate.

وهنا تشعر الشركة بحاجة للمزيد من الأموال لزيادة حجم الإستثمارات – ولكن لا يقابلها تدفقات نقدية سائلة داخلة للشركة نظراً لإرتفاع تكلفة الإنتاج ومحاولة الشركة الحفاظ على السوق – مما تلجأ الشركة بتوزيع نشاطها على الفروع بإستخدام أسلوب التخصيص الوظيفى حتى تلقى المنتجات رواجا وإقبالا عليها فى أسواق الدول المضيفة.

والشكل التالى يوضح نموذج بوسطن

شكل رقم 7


معدل نمو عالى
فى الصناعة
والسوق
3. حصة سوقية عالية ومعدل
نمو عالى
(القيادة والتميز والنجومية)
4. حصة سوقية نخفضة
ومعدل نمو عالى
(المغامرة – القطط البرية)
مزيج من المنتجات
تطور إنتاجى
منتجات يتم حذفها
حصة سوقية
مرتفعة
حصة سوقية
منخفضة
منتجات يتم حذفها
مزيج من المنتجات
تنافس فى السوق
1. حصة سوقية عالية
ومعدل نمو منخفض
(المنافسة – أو البقرة الحلوب)
2. حصة سوقية منخفضة
ومعدل نمو منخفض
(القناعة والإختيار السهل)
معدل نمو منخفض فى
الصناعة والسوق

فى ضوء ما سبق وطبقا للتهديدات والفرص المالية فإن:

1. البديل الأول يساعد الشركة الأم وفروعها على تحقيق تدفقات مالية عالية (فرص).
2. البديل الثانى يحقق خسائر (تهديد).
3. البديل الثالث الحاجة للتوسع وزيادة النشاط وتقوية مركز تنافسى (فرص).
4. البديل الرابع الحاجة للأموال لتمويل النشاط الأساسى للشركة ودعم المركز التنافسى من أجل الحفاظ فقط (خوف وتهديد).

إذن البديل الثالث هو الأفضل لكونه إستراتيجية تنطوى على الدور القيادى والمنافسة والتمييز.

2-نموذج التخطيط الإستراتيجى طبقا للمنافسة العالمية

يتطلب نموذج المنافسة العالمية قيام الشركة الأم والشركات المتعددة الجنسيات بتحليل المتغيرات البيئية الدولية والإقليمية وتحليل متغيرات البيئة الداخلية للشركة.

أ-وتشمل البيئية والإقليمية والدولية:

- المتغيرات السياسية.
- المتغيرات الإجتماعية.
- المتغيرات الإقتصادية.

وتقوم الشركة الأم بتحليل ودراسة هذه المتغيرات لمعرفة إحتمال ومدى تغييرها فى المستقبل وليمكن جمع البيانات والمعلومات التى تمكن من التطوير لمزيج المنتجات وتقدير تكلفة التطوير فى ضوء ظروف ومناخ وبيئة الدول المضيفة.

ب-المتغيرات الداخلية للشركة وتشتمل على:

- المستوى التكنولوجى.
- المستوى الفنى.
- المزايا التسويقية.
- خطط الإنتاج.
- موارد الشركة.
- الأهداف الوظيفية.

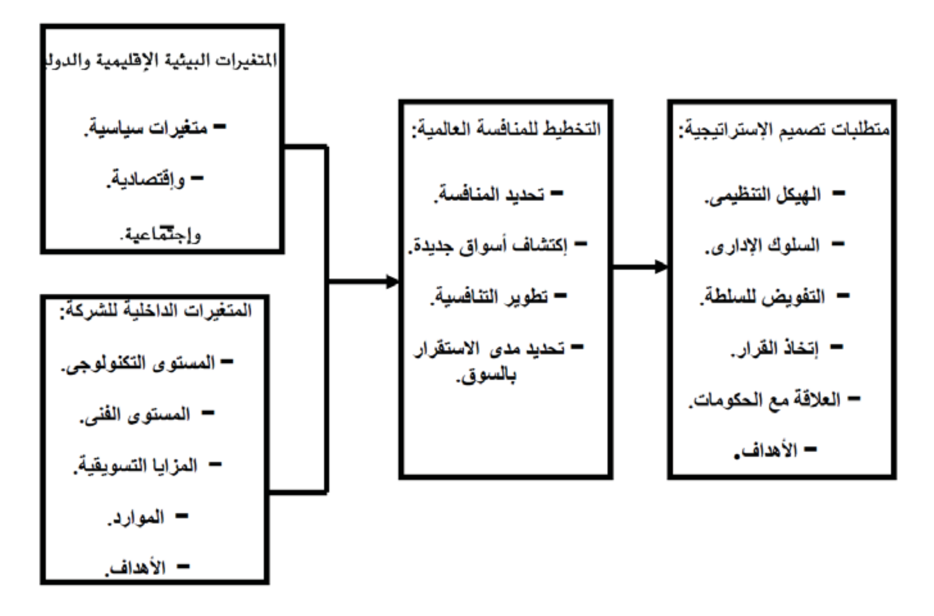
لكى تتمكن الشركة من تكوين مزيج إنتاجى قادر على التميز والمنافسة العالمية وتحقيق أعلى كفاءة لإستغلال الموارد عبر البحار والإستحواذ على الأسواق العالمية.

ج-صياغة إستراتيجية التخطيط للمنافسة العالمية من خلال:

- تقدير المنافسة.
- إكتشاف أسواق جديدة.
- تطوير الوضع التنافسى.
- تحديد مدى الدخول والخروج من المنافسة.
- ويتم ذلك فى ضوء:
- نظم الإنتاج ودرجة التخصص.
- قدرة الشركة على تعظيم الربح.
- القيود أو التسهيلات المحلية والخارجة على نشاط الشركة.
- مرونة الإدارة فى مواجهة أى ظروف.
- تحديد متطلبات صياغة إستراتيجية المنافسة العالمية:
- الهيكل التنظيمى الإدارى.

- السلوك الإدارى الفعال.
- التفويض الفعال للسلطة.
- فعالية إتخاذ القرارات.
- العلاقة مع الحكومات.
- الأهداف الوظيفية.

والشكل التالى رقم (8) يوضح عناصر إعداد وصياغة إستراتيجية المنافسة العالمية.



شكل رقم(8)عناصر وإعداد وصياغة إستراتيجية المنافسة العالمية(*)

(*) محمود عتمان إسماعيل – مصطفى محمود هلال: "الإدارة الدولية"، بدون ناشر، جامعة القاهرة 2004.

تحديات نموذج المنافسة العالمية

وتتضح تحديات ومعوقات المنافسة العالمية فى:

- قيود الحكومات على نقل التكنولوجيا للدول النامية.
- طبيعة وتغير العلاقات السياسية والإقتصادية.
- تباين وإختلاف المنتجات التى إنتاجها وتوزيعها بين دولة وأخرى.
- صعوبة تنميط وتبسيط منتجات الشركة الأم نظراً لإختلاف أذواق المستهلكين فى الفروع المختلفة بالدول المضيفة.

خلاصة القول أن المنافسة العالمية تتطلب من الشركة الأم إتساع نطاق عملها بالدولة المضيفة والمنافسة عبر البحار – لذا فإن شهرة الشركة عامل هام جداً وفعال فى التأثير على المنافسة العالمية. إلا أن قدرة الشركة على تطوير إستراتيجيات السوق والإنتاج وتطوير المنتجات وتوطيد العلاقات الإقتصادية وتوسيع نطاق الإستثمارات المباشرة فى مختلف الدول يحقق مركز تنافسى عالمى أقوى وأكثر تمييزاً.

الفصل الخامس

تنظيم الأعمال الدولية

مقدمة

أولاً: التنظيم والقيم الأخلاقية.

ثانياً: الهياكل التنظيمية.

ثالثاً: اتجاهات غير تقليدية لبناء الهياكل التنظيمية.

الفصل الخامس

تنظيم الأعمال الدولية

مقدمة:

التنظيم بمغزاه كمؤسسة أو كمنشأة هو نظام من الأنشطة التي تتم في مواقف معينة وتتطلب طاقات أخلاقية وبشرية وإدارية توصل للأداء والإنجاز المطلوب وفقاً لمعايير محددة سلفا من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة ، حيث يتم ذلك في إطار البيئة الداخلية والخارجية وبالاستفادة من بنوك المعلومات التي تضمن التغذية العكسية للإدارة

والمنشأة أو المؤسسة بمفهومها العريض تعتبر أذن نظام كامل ومتكامل. ومن ثم فإنه بإطلاق مصطلح التنظيم علي المنشأة أو المؤسسة فأننا نعني به ذلك النظام الكامل المتكامل الذي يضم مكونات رسمية تقوم عليها إدارة تمارس أنشطة إدارية متنوعة تخطيطية وتنسيقه وتنظيمية وتوجيهية ورقابية وغيرها كما يضم ذلك النظام مكونات غير رسمية والتي تتضمن التنظيمات غير الرسمية المختلفة التي تقع داخل المنشأة ولا شك أن تلك الأنظمة الرسمية والغير الرسمية بالمنشأة تعمل جميعها في إطار نظام أكبر وهو النظام البيئي الخارجي المحلي والعالمي بمتغيراته العديدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها.[40]

فالمنشآت المعاصرة الناجحة هي تلك التي تعمل علي أساس مجموعات وفروق العمل ذات المياه المتجددة والمستمرة ومثل تلك المنشآت تمارس أنشطتها وتدعمها من خلال مجموعات وفرق العمل التي تنتشر بجميع أنحاء المنشأة بصورة قد تكون في الغالب تطوعية وبناء علي الوازع الذاتي حيث تدير ذاتها من خلال السيادة الذاتية ، كما تراقب ذاتها بذاتها دون حاجة من إدارة المنشأة في ذلك ،

(40) د. علي السلمي ، إدارة التميز ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة 2003.

وتتمتع بالاستقلال والتمكن والسيادة الكاملة بل أن تلك المجموعات والفرق قد تمتد خارج نطاق المنشأة وفروعها المحلية والخارجية إلي مصانع الموارد علي سبيل المثال للعمل بها في مهام معينة من أجل نقل الأفكار المبتكرة والمبدعة والأخلاقية وتحولها إلي الواقع الفعلي بما يفيد في توريد مواد وأشياء أكثر ابتكاريه أو أكثر ملائمة للمنشأة من حيث الجودة أو المواصفات أو التكاليف أو الاستخدام أو خلافه[41] .

كما أن تلك المجموعات والفرق تتسم بتلقائية تجدد المهام التي تقوم بها من تلقاء ذاتها وتقوم كل مجموعة أو فرقه من تلك الفرق بتحديد مهام جديدة قبل أن تنتهي من القيام بمهامها الحالية. ومن ثم فإن تلك المجموعات والفرق في إطار المنشأة أو المؤسسة تتسم بالاستمرارية وتجدد وتنوع المهام التي تقوم بها بصورة تلقائية. وتقوم بتحديدها وتجديدها والقيام بها من خلال الاستقلالية والسيادة والتمكن الكامل دون الحاجة إلي الإدارة للتدخل في كل كبيرة وصغيرة وإذا ما قررنا ذلك بالمنشآت البيروقراطية التي تتعلق فيها السلطة في رأس الهرم التنظيمي ، أو المنشآت التي تعمل في إطار اقتصادي السوق الحر ولا تنتمي الأنظمة السياسية لفرق العمل ومجموعات العمل ، فإن تلك المنظمات التي تعتمد علي فرق العمل المتمكنة تعتبر افضل بكثير في ظروف تنوع وتصارع الأهداف العالي وفي الظروف العالمية والتنافسية الحادة المعاصرة.

أولا : التنظيم وعلاقاته بالقيم والشفافيات الأخلاقية[42]:-

يرتبط التنظيم ارتبطا وثيقاً بالقيم والمثل والشفافيات الأخلاقية العالية. فالمنشأة لكي تعمل علي الوجه الأمثل فإنه لا مناص من أن تلتزم تقيم وبمثل وبشفافيات أخلاقية معينة.ويتضح الطابع الأخلاقي للمدير في إسناد المهام

(41) د. السيد حسيب ، الإدارة المالية ، مرجع سابق صـ 210.
(42) د. أحمد عرفه ، وسميه شلبي ، مرجع سبق ذكره.

والواجبات والمسئوليات بعدالة ودون تحيز لبعض العاملين علي حساب لبعض الأخر. ويتضح ذلك في تحقيق التوازن بين المهام المكلف بها كل فرد والسلطات المنوط بها. ويتجلى ذلك أيضا في المساء له والمحاسبة والمكأفاة بعدالة وبالاستناد إلي أسس ومعايير عادلة وموضوعية. وكذلك في إدارة الصراعات التي قد تنشأ بين الأفراد وبين مجموعات العمل علي أسس أخلاقية ، وتحقيق التوازن بين الأفراد وكذلك بين مجموعات العمل المختلفة بالمنشأة بالاستناد إلي المعايير والمثل والشفافيات الأخلاقية العالية ، إلي غير ذلك.

أهمية الالتزام بالقيم والمثل والشفافية الأخلاقية:- يتضح ذلك بالنسبة للمدير في ممارسة مهامه نظراً للآتي:-

معايير الجودة المتميزة والإتقان والأداء العالي تعتبر علي درجة كبيرة من الأهمية للصمود في وجه المنافسة الحادة والشرسة من جانب المنشآت والمؤسسات العالية. ومن ثم فإن علي المنشأة أو المؤسسة أن تنمي كودا أخلاقياً متميزاً يضمن الالتزام بمعايير الجودة والإتقان والأداء العالمية من جانب جميع العاملين وجميع الوحدات بها.

وثورة المعلومات والاتصالات قد أحدثت تغيرا كبيراً في إيصال ثقافات ومفاهيم وقيم متباينة إلي مختلف بقاع العالم. ومن ثم فإن المنشأة أو المؤسسة أن تنمي حصانة أخلاقية والتزاما أخلاقيا عاليا ضد التيارات الثقافية المتدنية وغير الأخلاقية والتي لا تتفق مع القيم والمثل والشفافيات الأخلاقية لمجتمعنا.

يجب أن توجه المنشأة كافة طاقتها المادية والمعنوية نح دعم المثل والشفافية الأخلاقية للعاملين بها ، وتتضح أهمية ذلك نظراً للأثر الإيجابي الفعال والذي يتحقق من وراء ذلك فيما يتعلق بسلوكيات إتقان العمل والأداء علي وجه الخصوص ، وذلك علي مستوي العاملين وعلي مستوي وحدات العمل وبل علي مستوي المنشأة أو المؤسسة ككل.

التزام المدير بالمثل والشفافيات الأخلاقية في العمل التنظيمي والإداري يوصل إلي الكفاءة العالية والإتقان في الأداء الإداري. ولا شك أن ذلك يكون له فوائد كبيرة فيما يتعلق بالمنشأة. فالأداء التنظيمي والإداري العالي ينعكس أثره الإيجابي علي المنشأة بكاملها.

الالتزام الأخلاقي من جانب المدير يكون له أكبر الأثر علي العاملين وخاصة فيما يتعلق بالإتقان والأمانة وتطابق القول مع العمل والنزاهة والشفافية والابتعاد عن الممارسات غير السوية وما شابه ذلك. نظراً لتأثير العاملين بسلوكيات المدير الأخلاقية

تعتبر الأخلاق علي درجة كبيرة من الأهمية من أجل قيام المدير باستخدام للسلطة دون تعسف أو جور. ومن أجل مراعاة ذلك أيضاً في استخدام العاملين لسلطاتهم دون تعسف أو جور. ولا شك أن ذلك سوف ينعكس علي علاقات أقل صراعا بين المدير والعاملين وبعضهم البعض.

تعتبر الأخلاق علي درجة كبيرة من الأهمية في تحقيق توزيع المهام والاختصاصات والواجبات والمسئوليات علي أساس موضوعي وعادل ، يتم بمقتضاه محاسبة ومكافأة المقصر أو المثيب علي أسس ومعايير عادلة تستند علي المثل والقيم والشفافيات الأخلاقية.

تعتبر الأخلاق علي درجة كبيرة من الأهمية في شغل الوظائف ومواقع العمل علي أسس ومعايير أخلاقية قومية تستند إلي النزاهة والشفافيات الأخلاقية.

ولا شك أن ذلك ينعكس أثره الإيجابي علي مناخ العمل والأداء والإنجاز المتنامي وتحقيق الأهداف المرغوبة علي الوجه الأمثل. وهكذا فيما يتعلق بتقويم الأداء والترقي وغير ذلك.

ممارسة المدير لمهامه التنظيمية علي أسس أخلاقية يساعد علي وضع ضوابط ولوائح أخلاقية تدعم قوانين السلوك والتوجهات الأخلاقية وتمكن من خلق مناخ فعال وبيئة إيجابية خلاقة تقوي جانب الالتزام الشخصي والوازع الذاتي فيم يتعلق بتحمل المسئوليات والمهام ، ويساعد علي التحسن المستمر في الأداء وتحقيق الصالح العام ومواجهة متطلبات التقدم والنمو والنجاح بالمنشأة ، وخاصة في ظل الظروف العالمة المعاصرة في القرن الواحد والعشرون.

ثانيا : طرق الهياكل التنظيمية علي مستوي الأعمال الدولية(43):-

تتنوع وتتعدد الهياكل التنظيمية وأساليب تصميم العمليات تتعدد وتتباين أيضا العوامل الحاكمة أو المؤثرة علي اختيار هيكل تنظيمي معين وكذلك أسلوب معين لتصميم عمليات الشركة في السوق / الأسواق الدولية.

ومن هذه العوامل :-

- حجم الشركة.
- تنوعه أنشطتها.
- أسواقها.
- الموارد المادية والبشرية والفنية.
- درجة الرقابة.
- أسلوب تصميم العمليات.
- فلسفة الإدارة.
- طبيعة نشاط البحوث والتطوير.

ومن بين التحديات التي تواجه الشركات الدولية في الوقت الحاضر هو كيفية تخفيض النفقات وتقليل الازدواج والتكرار في النشاط والعمليات الخاصة

(43) د. السيد حسيب ، مرجع سابق صـ 215.

ببحوث التنمية والتطوير للسلع أو الخدمات حتى تصبح منتجات الشركة أكثر تنافسية في الأسواق الدولية. لذلك نجد أنه منذ عام 2000 اتجهت بعض الشركات (مثل شركة فورد) إلي إدماج عملياتها الإنتاجية في كل من أمريكا الجنوبية وآسيا من ناحية ، والاعتماد علي عدد قليل من الموردين العالمين. كما تزمع الشركة أيضاً تخفيض عدد مديري الإدارة العليا بنسبة 20% كذلك استخدام فرق العمل متعددة الوظائف Multifunctional teams. لتصميم وتسويق السيارات ، بالإضافة إلي تبسيط الإجراءات والأعمال البيروقراطية بدرجة كبيرة. ولا شك أن مثل هذه التحديات لها تأثير بشكل أو بآخر علي تصميم الهياكل والعمليات التنظيمية بالنسبة لأي شركة.

ومع الأخذ في الاعتبار العوامل السابقة ، قد يكون من المفيد أيضاً الإشارة إلي أن اختيار أو تصميم الهيكل التنظيمي الملائم قد تحكمه ظروف الموقف.

فالحاجة إلي استيعاب أو التأقلم مع التغيرات في الظروف تتطلب المرونة ، وأن يكون اختيار الشكل والأساس الخاص ببناء الهيكل التنظيمي يظل مشروطاً بالعديد من المتغيرات الموقفية ، خاصة أن ضغوط ومتطلبات العولمة Globalization من ناحية ، والضغوط الناتجة عن ضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة ومتطلبات السوق المضيف من ناحية أخري لها الكثير من الآثار التنظيمية. هذا في الوقت الذي يمكن أن تلعب فيه طبيعة النشاط أو السلعة دوراً جوهرياً في التخفيف أو الحد من ضغوط العولمة السوق المضيف / الأجنبي.

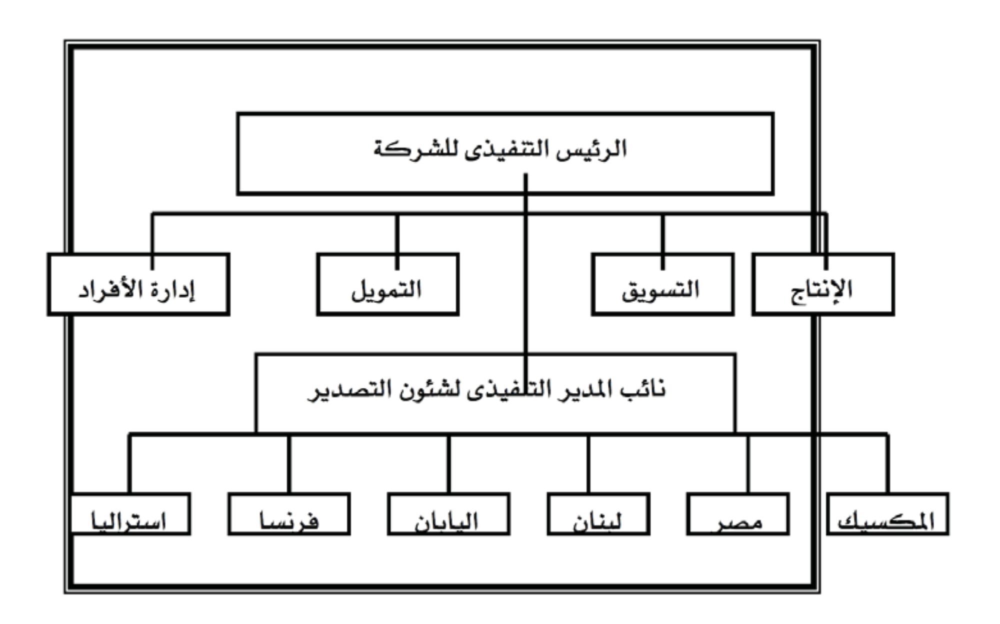
فمثلا إذا أخذنا سلعة مثل الألياف الصناعية أو الأسمنت نجد أن كلاً من هذين النوعين تكون ضغوط العولمة عليهما تكون منخفضة بالمقارنة بسلع أخرى مثل الملابس أو سلع المستهلك الأخير حيث تزداد حدة تأثير متطلبات وحاجات السوق المضيف علي اختيار الهيكل والتعليمات الإنتاجية بالرغم من انخفاض تأثير ضغوط العولمة إلي حد ملموس.

بعض نماذج الهياكل التنظيمية علي المستوي الدولي:-

نموذج الهيكل التنظيمي في مرحلة ميلاد النشاط الدولي

(مرحلة الدخول المبدئي للسوق الأجنبي) : يوضح الشكل رقم (8) نموذج افتراضي للهيكل التنظيمي لإحدى الشركات التي تدخل السوق الأجنبي لأول مرة عن طريق التصدير.

شكل رقم (8)



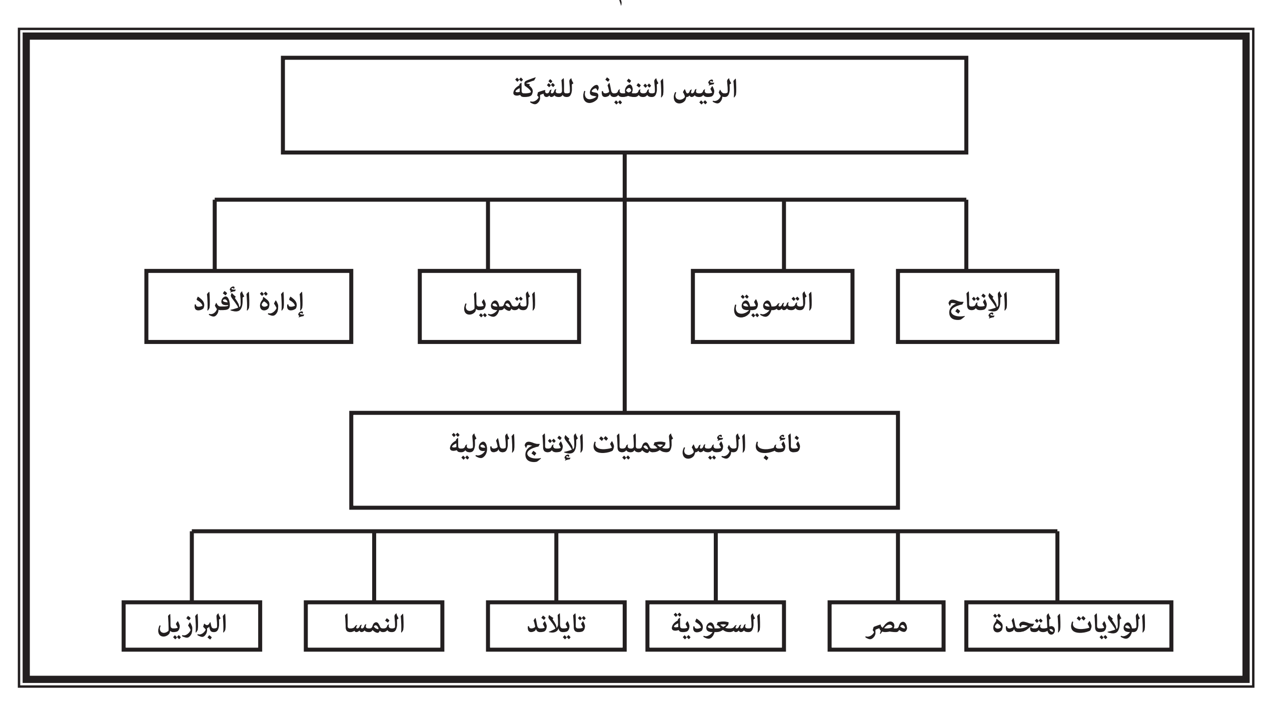
في هذا المجال نجد أن نائب المدير لشئون التصدير يكون تابع مباشر للرئيس التنفيذي أو لرئيس مجلس الإدارة.

وقد تكون تبعية المدير المسئول عن التصدير إلي إدارة التسويق بالمركز الرئيسي بالدولة الأم والتصدير هنا لا يقتصر علي السلع بل يمكن أن يمتد إلي الخدمات فكثير من الشركات العالمية يقوم بتصدير خدماتها وخبراتها إلي الكثير

من الدول (في مجال العمارة ، الخدمات والاستشارات القانونية ، الإعلان ، العلاقات العامة ، والمحاسبة... وغيرها)

(بعد الدخول) وإذا دخلت الشركة السوق العالمي لأول مرة عن طريق إنشاء مصانع أو فروع مملوكة لها لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمات فإن الهيكل التنظيمي قد يأخذ النموذج الآتي الموضح بالشكل رقم (9)

شكل رقم (9)



الفروق بالأسواق – الدول المضيفة

وجدير بالذكر أن:-

1. الفرع هنا يقوم بمجموعة من الترتيبات الإدارية والتنظيمية للتعامل في النشاطات المالية والإنتاجية والتسويقية... وغيرها والتي تحتاج إلي التواجد في السوق المعين منذ البداية.
2. أن التنسيق بين الإدارات / الأقسام الوظيفية المختلفة بالفروع بين الأقسام المناظرة بالمركز الرئيسي يعتبر ضرورة خاصة في حالة التصدير أو في حالة عدم تعدد خطوط منتجات الشركة. أما في حالة تعدد واختلاف خطوط المنتجات ورغباتها في التصدير للعديد من السلع التي تنتجها فقد يكون من الأفضل إنشاء إدارة مستقلة للتصدير حيث يكون مديرها تابع لرئيس مجلس الإدارة. ونفس الحالة إذا كانت درجة المنافسة منخفضة.
3. قد تمارس حكومة الدولة المضيفة بعض الضغوط لتشجيع الشركة أو إجبارها علي إنشاء فرعا أو مصنعاً لها في هذه الدولة. خاصة في حالة كبر حجم مبيعات الشركة في هذه الدولة وقد يأخذ هذا الفرع شكل مشروع الاستثمار المشترك أو أن يكون مملوكاً ملكية مطلقة للشركة.
4. أن إنشاء فرعاً لنشاطات الشركة بالدولة المضيفة قد يساعدها علي مواجهة أي ضغوط من الحكومة وكذلك المنافسة من الشركات الأخرى.

في النموذجين السابقين نجد أن كل فرع يكون مسئول عن العمليات أو النشاطات المعينة في نطاق المنطقة الجغرافية التي تقع فيها ، علي أن يكون مدير كل فرع إما تابعاً للرئيس المباشر المسئول عن المنطقة الجغرافية المعينة والمسئولة عن التنسيق بين الفروع في المنطقة أو أن يكون تابعاً للرئيس التنفيذي للشركة بالدولة الأم مثلاً.

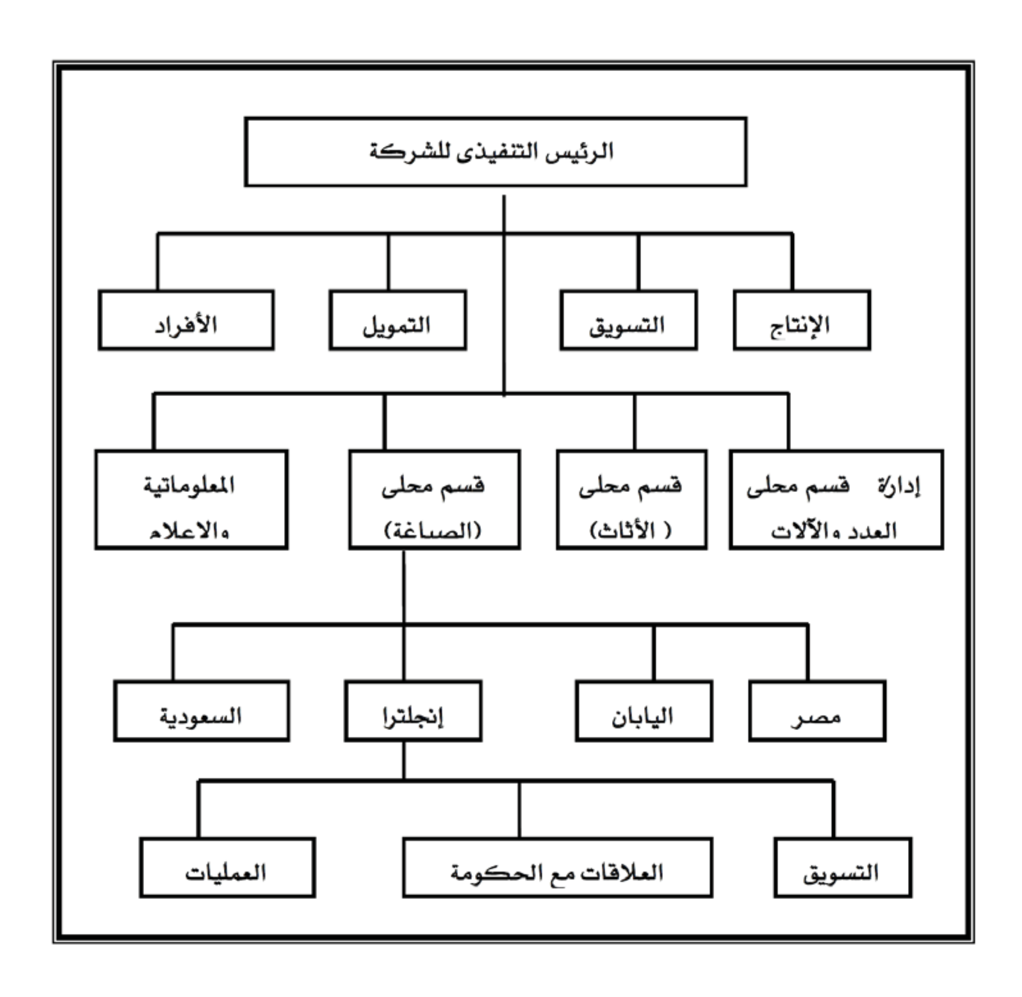
أ- الهيكل التنظيمي علي أساس المجال الكوني Global Area:-

يعبر هذا الهيكل عن مدخل التنظيم الجيولا مركزي والتنظيم متعدد المجالات (Polycentric). حيث تنظم وتوزع الأنشطة الجوهرية للمنظمة حول

مجالات رئيسية ، وأقاليم كبيرة تغطي مساحة العمليات الكونية للشركة متعددة الجنسيات.

الشكل التالي يوضح جزء من الهيكل التنظيمي لشركة Nestle علي أساس المجالات الكونية.

شكل رقم (10)


الرئيس التنفيذى للشركة
الإنتاج
التسويق
التمويل
الأفراد
إدارة قسم محلى العدد والآلات
قسم محلى (الأثاث)
قسم محلى (الصياغة)
المعلوماتية والاعلام
مصر
اليابان
إنجلترا
السعودية
التسويق
العلاقات مع الحكومة
العمليات

يرتبط بالرئيس التنفيذي للشركة ، الإدارة الإستراتيجية والإدارة المسئولة عن عمليات وأنشطة الشركات الدولية المشتركة (joint venture).

ويرتبط بالرئيس التنفيذي المدراء التنفيذيون لعمليات متنوعة للشركة. ونـذكر مـثلا أن الرئيس والمدير التنفيذي لقسم الصباغة يشرف علي خمسة مدراء عامين. وكـل مـدير مـسئول عن منطقة جغرافية معينة. وبذلك نستنتج أن المستوي الأعلى للشركة منظم علي أساس المنتج ، لكن قسم الصباغة نفسه مثلاً منظم علي أساس المجال أو النطاق الكوني.

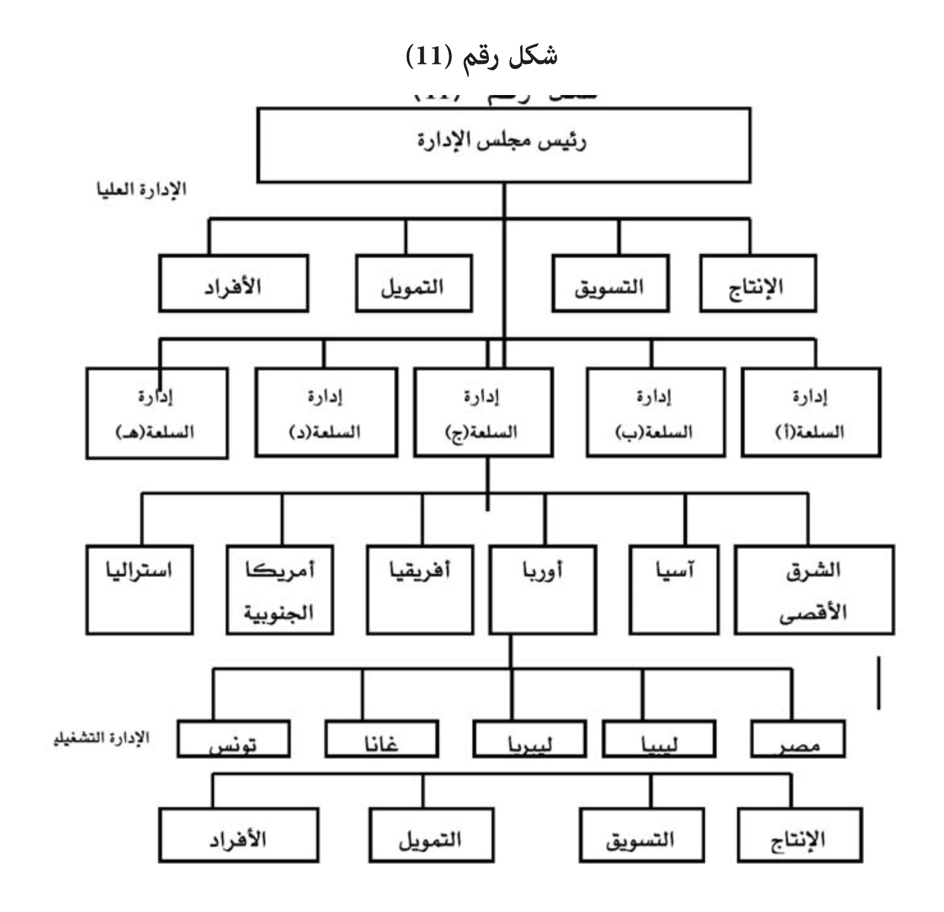
لكن هذا التنظيم عيوب نذكر منها:-

1. (التكلفة والعائد) : التركيز عل حاجات الـسوق في المجـالات العالميـة المتعـددة ومـا يتبـع ذلك من تكاليف تتحملها الشركة سيكون حساب العائد المحقق في هذه المجالات.
2. سرعة وتداخل التطور التكنولوجي: التحسينات التكنولوجيـة التـي تـستخدم في مجـال لـن تكون بالضرورة نفسها في المجالات الأخرى. قد لا تكون التصميمات ملائمة لخطوط المنتج الذي يتصف بسرعة التغير التكنولوجي.
3. استخدام الموارد دون رشاده: التنظيم علي أساس المجـال الكـوني يعنـي مـضاعفة اسـتخدام الموارد لأن كل مجال يكون له خبراء في التسويق الهندسة الصناعية. ناهيـك عـن تكـرار وجـود التسهيلات الإنتاجية والخدمة وما يرافقه من تكاليف تشغيلية وإدارية.
4. تكاليف التشغيل والاتصالات: التنسيق بين أنشطة وعمليات الشركة في المجـالات المتعـددة له تكاليفه ومـشاكله الكبـيرة بـرغم مـا تنتجـه نظـم المعلومـات المتقدمـة وشـبكات اتـصالات البيانات من مرونة في هذا الصدد.
5. صعوبة تلبية متطلبات المستهلك في كل مكان.

ب- الهيكل المبني علي أساس السلعة / المنتج:-

وهذا الهيكل عبارة عن مجموعة من الترتيبات الإدارية والهيكلية التي بمقتضاها يتحمل القسم أو الإدارة بالمركز الرئيسي المسئولية عن كل ما يتعلق بسلعة ما علي المستوي الكوني. ويوضح الشكل (11)

شكل رقم (11)



يلاحظ من هذا الشكل أن المدير المسئول عن سلعة معينة. السلعة (جـ) مثلا له السلطة الكاملة وكذلك يتحمل هل المسئولية عن كل ما يتعلق بهذه السلعة أو خط المنتجات (ج) علي العالم / الكون كله.

أي أنه مسئول عن كل ما يتعلق بإنتاج وتسويق السلعة وكذلك النشاطات والأعمال المرتبطة بالتمويل والأفراد الخاصة بها. هذا وتعمل إدارة السلعة (ج) كغيرها من الإدارات المناظرة لها علي مركز ربح وتكلفة مستقل، مع الأخذ في الاعتبار أن المركز الرئيسي عادة ما يحتفظ بحق الرقابة علي هذه الإدارة بالنسبة للمازنة الخاصة بكل إدارة، وكذلك حق الموافقة (أو الرفض) علي بعض القرارات. أن هذا النوع من التنظيم يتميز بأنه يستطيع تلبية احتياجات السوق الذي يتواجد فيه.

- **مميزات هذا النموذج:-**

1. ينتج السلعة التي تتلاءم مع احتياجاته وخصائصه.
2. تسهيل عملية التنسيق بين النشاطات الوظيفية (التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد داخل السوق المعني).
3. يساعد المركز الرئيسي في التسويق وإنتاج السلع التي وصلت إلي مرحلة النضج أو التدهور في السوق الوطني بالدولة الأم وذلك في دولة أخرى مماثلة في خصائصها للدولة الأم.
4. يسهل هذا النموذج عملية التخطيط للسلعة علي أساس كوني
5. يوفر بناء علاقات مباشرة مع العملاء في الأسواق المختلفة ، وكذلك إجراء بحوث التنمية والتطوير .

أما بخصوص العيوب المرتبطة بهذا النموذج:-

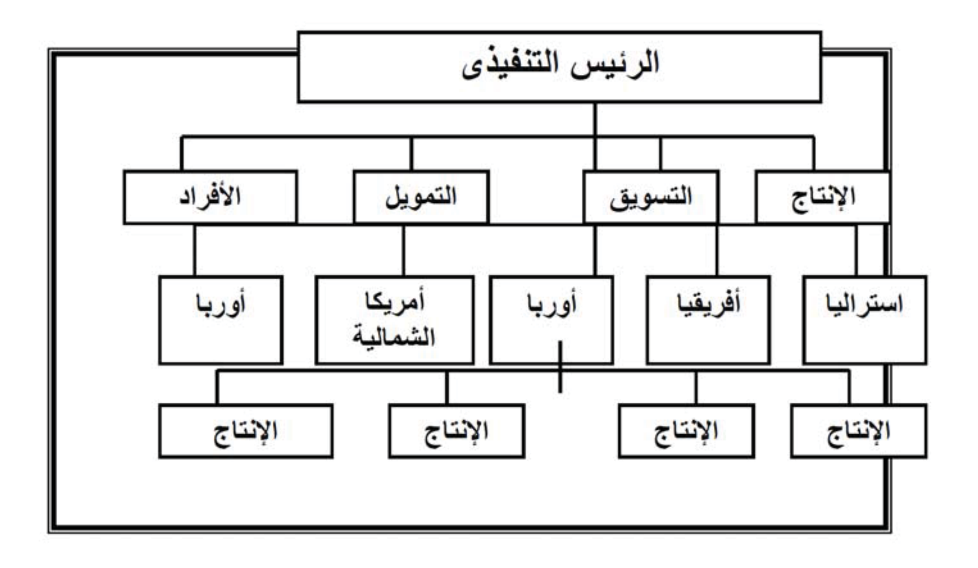
تكرار وازدواج بعض النشاطات والتسهيلات الواجب توفيرها

1. تكرار الأفراد الذين يقومون بنفس الوظائف في كل فرع
2. يميل مدير أحد الفروع الدولية إلي الاهتمام بمنطقة علي حساب مناطق جغرافية أخري.

ج- الهيكل المبني علي أساس المنطقة الجغرافية:-

في ضوء الشكل التالي يمكن القول بأن هذا النموذج من الهياكل التنظيمية نجد فيه أن

شكل رقم (12)

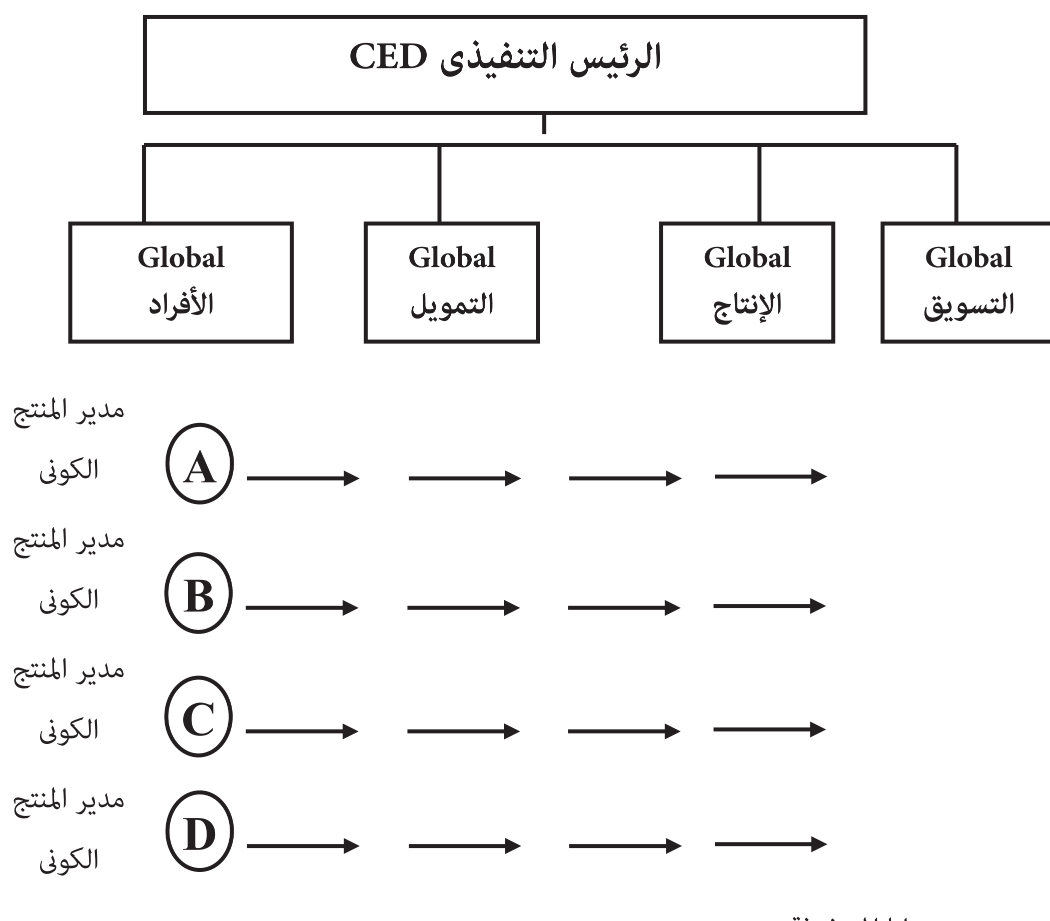


العمليات / النشاطات الكونية يتم تنظيمها علي الأساس الجغرافي بدلاً من الأساس السلعي. وكما يلاحظ من الشكل نجد أن الشركة تقوم بتقسيم العمليات الدولية إلي مجموعتين الأولي محلية والثانية أجنبية. وهذا يعني أو يشير إلي تغيير جوهري في استراتيجية الشركة حيث توضع العمليات الدولية علي نفس المستوي مسئولية تنسيق الأنشطة عبر المجالات الوظيفية المختلفة للشركة ، ومشاركة مدراء هذه المجالات سلطتهم ومسؤولياتهم.

د- التنظيم علي أساس مصفوفة

تتكون المصفوفة من خطين رئيسين لتدفق السلطة. خط تدفق السلطة عموديا في الإدارات (المجالات) الوظيفية من الأعلى إلي الأسفل ، وخط تدفق السلطة أفقياً من فرق الإدارة أو إدارة المشروعات كما هو واضح في الشكل رقم (13) وتتوازى خطوط السلطة في الاتجاهين ، ولكن من مصادر مختلفة يتولى مدير (الإدارة الوظيفية) مهام التوجيه والإشراف علي أنشطة الوحدات التابعة له ، وفي نفس الوقت تتلقى هذه الوحدات توجيهات وقرارات مدراء المشروعات أو المنتجات.

الشكل رقم (13)



مزايا المصفوفة

1. يجمع التنظيم المصفوفى بين الهيكل التنظيمي الوظيفي والهيكل التنظيمي للمشروعات أو المنتجات مما يتيح فرصة أكبر لاستثمار الموارد البشرية.

2. مزج الخبرات المتنوعة ، والمهارات التنظيمية المتاحة وبخاصة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

العيوب

المشاكل الجوهرية التي تواجه الإدارة في التعامل مع هذا النمط من التنظيم.

(1) صعوبة التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات مما يـؤدي إلي ظهـور مـشاكل متعددة

(2) الازدواجية ، والتعارض.

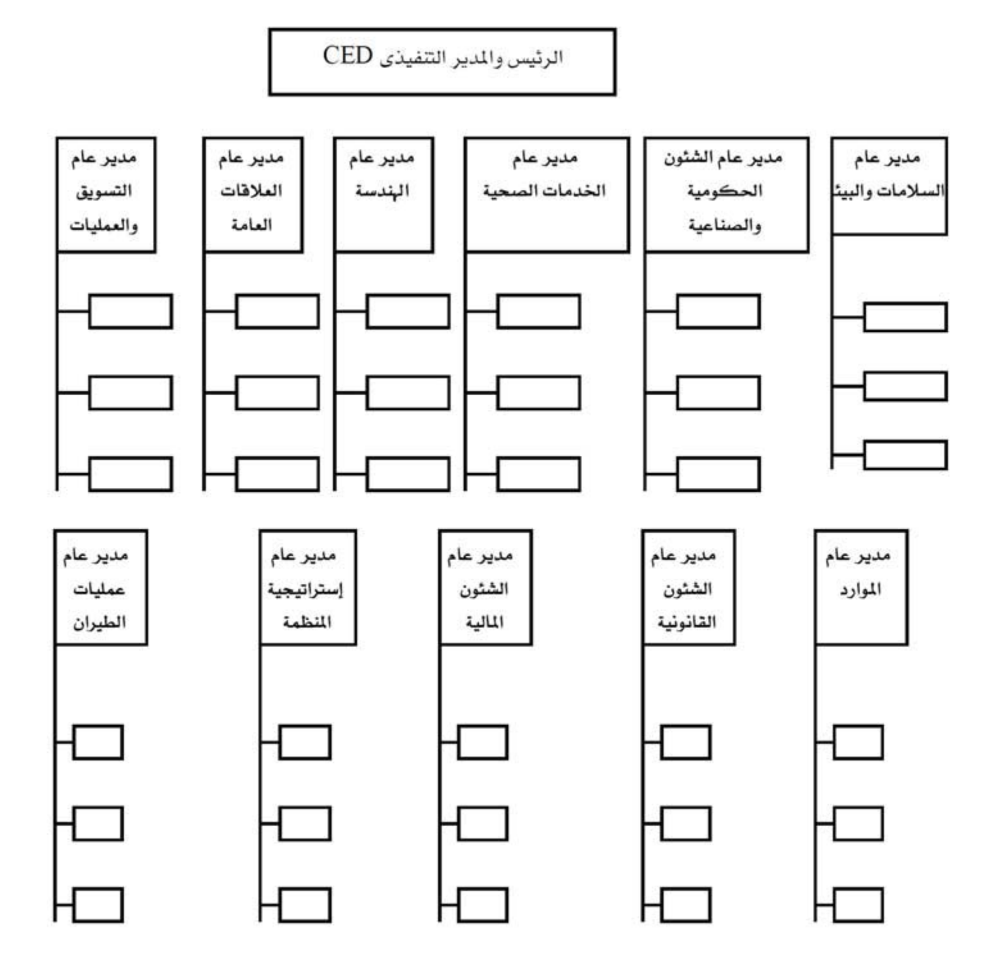
(3) والصراع التنظيمي بمختلف أشكاله درجاته.

هنـاك شركـات أعـمال كبـيرة تـستخدم التنظـيم المـصفوفي مثـل شركـة Texas instrucment, Hughes, aircraft Xerox, ABB, Arco

٥- هيكل التنظيم الوظيفي الكوني Global functional structure

وهو تنظيم الشركات والمؤسسات الكبيرة التي تـشكل إدارات وظيفيـة ذات مـسئوليات عالميـة واسعة world wide مثل الإدارة المالية ، العمليات ، والتسويق ، التطـوير والبحـوث ، أو إدارة الموارد البشرية علي النطاق العالمي.

شكل رقم (14)


الرئيس والمدير التنفيذى CED
مدير عام السلامات والبيئة
مدير عام الشئون الحكومية والصناعية
مدير عام الخدمات الصحية
مدير عام الهندسة
مدير عام العلاقات العامة
مدير عام التسويق والعمليات
مدير عام الموارد
مدير عام الشئون القانونية
مدير عام الشئون المالية
مدير عام إستراتيجية المنظمة
مدير عام عمليات الطيران

ويستخدم هذا النمط من التنظيم في الشركات ذات خطوط إنتاج متشابهة أو محدودة نسبيا ، أو التي تقدم حزمة واحدة منه كنواة تتجمع فيها الأنشطة والعمليات ، والمهام من أعلي مستوي إداري إلي المستوي التشغيلي والعمليات في الشركة. من الأمثلة علي التنظيم الوظيفي الكوني هو التنظيم الذي تستخدمه شركة الخطوط الجوية البيريطانية وكما واضح في الشكل رقم (14)

–للتنظيم الوظيفي فوائد نذكر منها:- (المزايا)

1 - سهولة استخدام ونقل الخبرات في كل مجال وظيفي.

2 - سهولة عملية الرقابة والسيطرة.

3 - تركيز انتباه الإدارة علي الوظائف الرئيسية الموجودة في الشركة.

4 - يساعد في حل المشكلات الإدارية والفنية عن طريق تحديد مكان ومصدر المشكلة وتحليلها وجمع البيانات الضرورية عن مسبباتها ، وبالتالي استعراض الحلول الممكنة ، واختيار الحل المناسب للمشكلة.

–إلي جانب هذه المزايا توجد عيوب منها:

1 - يناسب الشركات ذات المنتجات والأسواق المحدودة أو المتشابهة.

2 - لا يناسب الشركات التي تتبع إستراتيجية التنويع.

3 - ازدواجية استخدام الموارد والتسهيلات المتاحة.

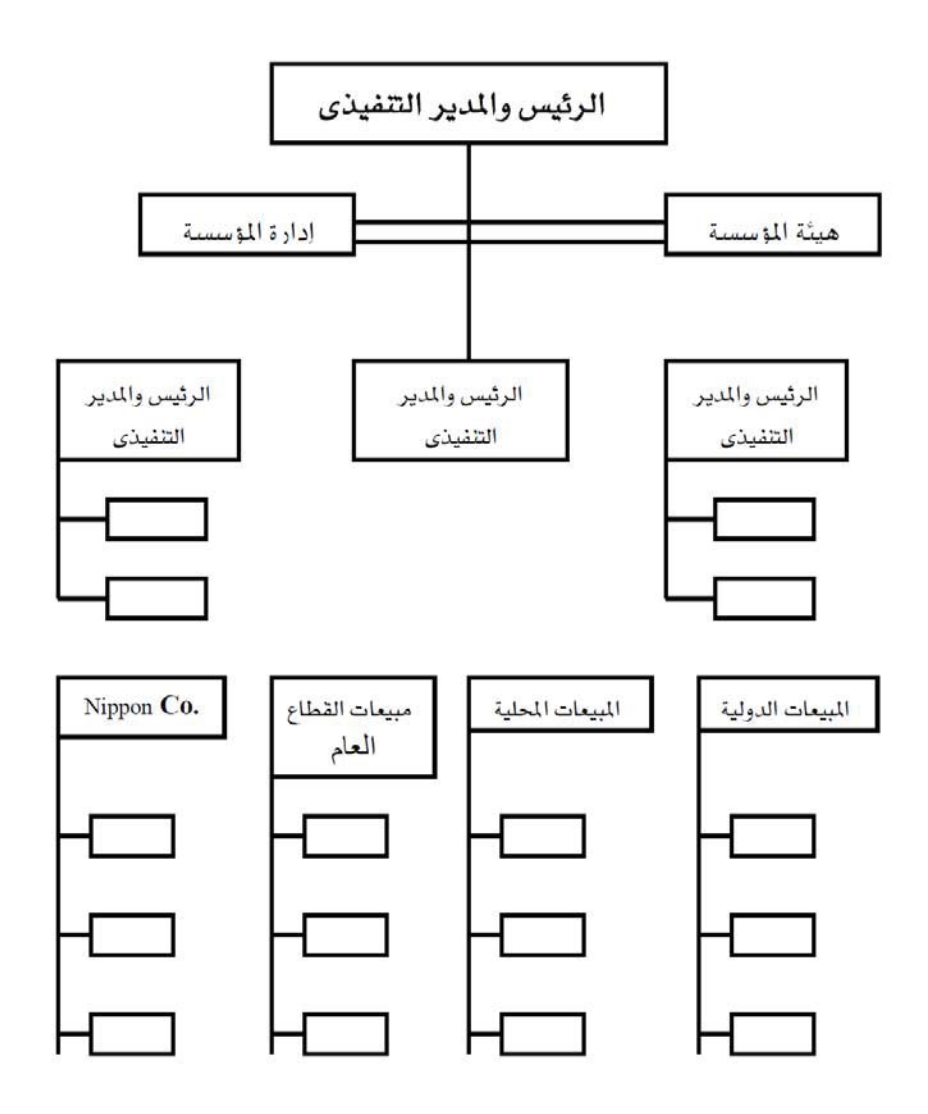
4 - مشكلات عملية تنجم بسبب ضعف التنسيق بين المجالات أو الإدارات الوظيفية في الشركة.

و- الهيكل التنظيمي علي أساس المستهلك الكوني Global Customer

يستخدم هذا التنظيم عندما تقوم الشركة بخدمة مستهلكين أو عملاء مختلفين أو مجموعات متنوعة من العملاء.

وعندما يكون لكل مجموعة حاجاتها الخاصة وشروطها التي تتطلب عند التنفيذ وجود الخبرة والمعرفة ، والاهتمام العالي من قبل الـشركة والإدارة المختـصة. ويتـضح ذلـك في الـشكل رقم (15)

شكل رقم (15)



علي سبيل المثال تنظيم شركة (NEC) اليابانية للتجهيـزات (Telecommunications) يأخذ شكل الهيكل التنظيمي علي أساس خدمـة المسـتهلك الـرئيسي للشركـة. في الشـكل التـالي يلاحظ وجود شركة (Nippon) في الهيكل التنظيمي ، وذلك لأهمية هذه الشركة كعميل لشركة (Nec) ، خاصة وأن شركة Nippon تعتبر أكبر شركة يابانية لخدمات التليفون. وهذا هو سبب ظهورها في الهيكـل التنظيمـي وتخصـيص مـدير عـام مبيعـات ، إدارة كاملـة لتنفيـذ ومتابعـة الخدمات المتقدمة لهذه الشركة.

شركة (NEC) تقوم أيضا بفضل مجاميع التسويق والمبيعـات للعمـلاء الرئيسـين مثـل : الحكومة ، القطاع العام ، المبيعات لعملاء محلين والمبيعات الدول.

الهيكل التنظيمي للشركات المتعددة الجنسيات والشركـات القوميـة يعتـبر عامـل مهـم وحاسم في نجاح عمليات وأنشطة الأعمال في الأسواق العالمية.

وبـذلك تختلـف كيفيـا ووظيفيـا الهياكـل التنظيميـة للشركـات المتعـددة الجنسـيات ، والكونية ، وشركات الأعمال الدولية عن تنظيمات الشركات المحلية التي تعمل في سوق واحد.

ثالثا : اتجاهات حديثة (غير تقليدية) في بناء الهياكل التنظيمية ومنها ما يلي:-

1 - تلجأ بعض الشركات إلي إدخال عدداً من الترتيبات التنظيمية والتغيرات عـلي هياكلهـا التنظيميـة أو عنـد إعـادة تصـميم هـذه الهياكـل بحيـث تسـتوعب التطورات التي قد تحدث فمثلا عندما تندمج الشركة مع شركـة أخـرى أو تقـوم بشراء شركة قائمة أو عندما تشتري جزءاً مـن شركـة قائمـة عـلي أسـاس الاسـتثمار المشترك نجد أنها مضطرة علي إجراء تغير في هياكلها التنظيمية بحيث يسـتوعب

التغيرات التي طرأت أو تقوم بتصميم هيكل يساعد علي الاستفادة من تعظيم النتائج المترتبة علي الشراء أو الاندماج مع شركة أخرى أو الدخول في مشروع مشترك مع شركة أخري ، أو الدخول في مشروع مشترك مع شركة ما. وفي نفس الوقت يجب أن يساعد هذا الهيكل علي تشجيع المبادرات الداخلية التي تم شراؤها. وتجدر الإشارة في هذا الخصوص إلي أن الهيكل الذي يتم تصميمه في هذه الحالة قد يختلف عن النماذج التي سبق الإشارة إليها. وبالقياس أيضاً في دخول الشركة في أحلاف أو تكتلات إستراتيجية كونية.

2 - في حالة دخول الشركة في مشروع استثمار مشترك أو قيامها بشراء جزء من شركة قائمة يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يسمح لكل طرف بالمساهمة في إدارة النشاط بالشكل الذي يراه جيداً وفعالاً لتحقيق التنسيق وتوحيد الجهود المشتركة للطرفين. كما يمكن تقسيم المسؤولية بين الطرفين بحيث يتولى أحد الأطراف (الشريك الأول مثلاً ولتكن الشركة س) مسئولية التعامل وحل المشكلات مع حكومة الدول المضيفة. هذا بالإضافة إلي أن الهيكل الذي يتم تصميمه أو تطويره يجب أن يستعد علي مزج ثقافات الأطراف المعنية مع بعضها البعض.

3 - من الممكن استخدام أو تشكيل مجلس إدارة لكل فرع. وتكون مجالس إدارة الفروع مسئولة عن الإشراف علي الشركة والتأكد من التزام المديرين بالسياسات والأهداف التي أقرها المجلس. وكلما تزايد درجة انغماس الشركة في الأسواق الدولية كلما كان من المفيد استخدام مجالس.

الفصل السادس

الرقابة في إدارة الأعمال الدولية

مقدمة :

أولا: مفهوم الرقابة.

ثانيا: أنواع الرقابة.

ثالثا: عملية اختيار المعايير الرقابية.

رابعا: الرقابة الدولية.

خامسا: مستويات الرقابة لإدارة الدولية.

سادسا: مداخل الرقابة الدولية وأساليبها.

الفصل السادس
الرقابة في إدارة الأعمال الدولية

مقدمة:

تعتبر الرقابة الوظيفة الإدارية الرابعة التي يقوم بها المدير في المنظمة وهي تهدف إلى التأكد من أن الأداء قد يحقق طبقاً للمستويات والمعايير التي سبق تحديدها كأهداف في الخطة ، ومن هنا فهناك ارتباط وثيق الصلة بين الرقابة والتخطيط. والرقابة وظيفة إدارية هامة بالنسبة لكل المستويات الإدارية.

أولا: مفهوم الرقابة:

الرقابة هي "ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة ، والتحقيق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين"[(44)]

كما تعرف الرقابة بأنها عبارة عن الأفعال والقرارات التي يتخذها المديرين للتأكيد من أن الأداء الفعلي يكون مطابقاً للأداء الذي سبق تحديده مقدما

وهكذا فالمفهوم العام للرقابة كوظيفة إدارية يتضمن القيام بكل الأنشطة والإجراءات اللازمة على مستوى للتأكيد من أن الأهداف يتم تحقيقها وفقاً للمستويات المرغوب فيها ، ثم تحدد بعد ذلك الانحرافات وتبدأ عملية معالجتها وتصحيحها بالشكل المناسب.

ثانياً: أنواع الرقابة:- [(45)]

هناك العديد من التقسيمات لأنواع الرقابة أهمها:

---

(44) Frankline G.Moorem "Management and practice", N.Y., Harper & Kow, 1964.

(45) – راجع ذلك:-

(أ)- د. كمال حمدي أبو الخير "مبادئ الإدارة الدولية" ، مكتبة عين شمس ، القاهرة. د.ت.

(ب)- د. السيد حسيب : مرجع سابق ، صـ 239

1. الرقابة من حيث توقيت الرقابة بها: (سابقة – آنية – لاحقة):

إن عامل الوقت في القيام بالوظيفة الرقابية أم هـام جـدلً ، فمـن الأخطـاء الـشائعة التي يقع فيها المديرين الانتظار حتى انتهاء التنفيذ ثم يبدأون بعـد ذلـك في إجـراء الرقابـة أو تقييم الأداء ومن هنا فالرقابة زمنا تنقسم إلى ثلاث أنواع هي:

أ- الرقابة السابقة على النشاط (التنبؤية): Precontrol

ولهذه الرقابة أهميتها وحيويتها فهي تهتم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبـل حـدوثها وقبل تنفيذ النشاط ، وهيب تعتبر بمثابة رقابة وقائية فهي تدرس وتبحث في المستقبل وتتوقـع المتغيرات وتحاول الاستعداد لها.

ولذلك يعتمد النظام الرقابي على نظم المعلومـات الإداريـة والحـسابية الالكترونيـة في المنشأة ، فالرقابة تعتمد على المعلومات الناتجة من تشغيل النظـام الإنتـاجي أو التـسويقي في المنظمة وبالتالي تتخذ هذه المعلومات كأساس للقيام بعملية التنبؤ لتحسين الأداء.

ب- الرقابة أثناء التنفيذ(الآتية والمتزامنة): Concurrent control

وهنا يقوم النظام الرقابي بمتابعة الأداء أثناء تنفيذه وتصحيح الانحرافات عن المعـايير المحددة ، وهذا يؤدي إلى عدم تفاقم وتراكم المشكلات والانحرافات فالأخطاء تصحح أولاً بأول وتتعدل إجراءات النشاط كلما تطلب الأمر ذلك. ويقوم بهذا النوع من الرقابة رؤوساء الأقاسام والمشرفين على العمل وخاصة في الجوانـب الفنيـة التنفيذيـة ومـن أمثلـة الرقابـة أثنـاء تنفيـذ النشاط أو ما يسمى بالرقابة المتزامنة.

خرائط الرقابـة عـلى جـودة الإنتـاج والتـي تـستخدم في العمليـات الإنتاجيـة حيث تحدد هذه الخرائط مستويات أو حدود عليا ودنيا للتنفيـذ ، وبالتـالي إذا ظهـر

خلال التنفيذ أن هناك وحدات إنتاجية تخرج عن هذه الحدود وجب على الإدارة تحليل ذلك واتخاذ الإجراءات المصححة.

ج- الرقابة اللاحقة (الرقابة التاريخية): Postcontrol

وهذه الرقابة تهتم بالنتائج النهائية للأداء التنظيمي والإنتاجي حيث أنها تقوم برصد النتائج النهائية وإبلاغها بعد فترة زمنية من حدوثها للإدارة ، وتهدف إلى توضيح مدى تحقيق الأهداف طبقاً لما هو محدد وتستخدم في ذلك الميزانيات المالية ، ميزان المراجعة ، قوائم التكاليف ، القوائم المالية والنسب المالية والرقابة على الجودة للمنتج النهائي.

ويتضح مما سبق أن أنواع الرقابة الثلاثة تحقق أهداف النظام الرقابي كما أنها تؤدي إلى التنبؤ بالأخطار والمشاكل ثم متابعة تنفيذ الأداء وتصحيحه مباشرة وفي الحال يتم إعداد بيان نهائي عن النتائج في شكلها العام ، وبالتالي توضح الصورة النهائية للأداء وكفاءة وفاعلية التنفيذ.

2. الرقابة على الأنشطة:-

حيث تكون هناك رقابة خاصة بالنظام الإنتاجي وأخرى بالنظام التسويقي وثالثة بالنظام التمويلي وهكذا بالنسبة لبقية العمليات والأنشطة التي يقوم بها المشروع. وهناك معايير تستخدم في كل نشاط ففي النظم الإنتاجي مثلاً ، حجم الإنتاج ، عدد الوحدات غير المطابقة للمواصفات ، وفي الأفراد معدل دوران العمل ، معدل الغياب ، معدل الفصل وهكذا.

3. الرقابة على مستوى المنشأة:-

وهي الرقابة التي تقوم بها الإدارة العليا للتأكد من تحقيق الأداء الكلي للمنظمة ومدى الوصول إلى أهدافها العامة وما هي الانحرافات وما مدى إمكانية علاجها وتصحيحها – ويترتب على هذا النوع من الرقابة إجراءات عديدة مثل إعادة

تحديد الأهداف ، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ، النظر في الأجور والمكافآت وتغيير نظم الاتصال بالبيئة الخارجية وتعديل النظم الداخلية مثل نظام المعلومات واتخاذ القرارات والأفراد وغيرها.

4. الرقابة على أداء الأفراد:-

وتستخدم في ذلك تقارير الكفاءة أو الأداء وهي التي توضح درجة كفاءة الفرد في أداء عمله ، وتعد هذه التقارير عن طريق الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات ، كما تستخدم بعض المعايير الكمية في ذلك حجم المبيعات إلى عدد رجال البيع ، إجمالي الحوافز على عدد العاملين في المنشأة. ويهدف تقييم أداء الأفراد على محاولة الوصول بهم على أعلى مستوى ممكن من الكفاءة بما يحقق أهداف التنظيم ككل.

ثالثاً: المعايير الرقابية

1. تحديد المعايير

المعايير عبارة عن أنماط أو مستويات معينة للأداء يراد الوصول عليها من خلال التنفيذ ، ويتم من خلال هذه المعايير قياس وتقييم الأداء.

والخطة هي أساس الرقابة وبالتالي فإن الأهداف الواردة في الخطة تعتبر معايير للأداء المرغوب فيه.

أ- المعايير الوصفية :

هي صعبة ومعقدة بطبيعتها وهذه المعايير في الغالب تكون لتقييم أداء الأفراد.

عملية اختيار المعايير الرقابية:[46]

وليس هناك اتفاق على عدد وحجم هذه المعايير ، ولكن ذلك يتوقف على اعتبارات عديدة منها كفاءة الإدارة وكفاءة النظام الرقابي وحجم المنظمة وتنوع أنشطتها والأهداف المطلوب تحقيقها وغيرها.

إلا أن وضع هذه المعايير يتوقف أيضاً على احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد وسلوكياتهم.

وهناك أسئلة عديدة يجب على المدير أن يسألها لنفسه قبل تحديد هذه المعايير وخاصة الحرجة منها وأهمها:

1. ماهي الأهداف بالنسبة للقسم الذي يرأسه.
2. ماهي أفضل طريقة يمكن من خلالها التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرغوبة.
3. ماهي النقاط الحرجة "الأنشطة الهامة" التي يمكن قياسها والتعرف على الانحرافات فيها إن وجد.
4. ماهي المعايير التي تكون أقل تكلفة من غيرها.
5. ماهي المعايير التي يتوافر لها القدر اللازم من البيانات والمعلومات.

ومبدأ اختيار نقاط أو معايير الرقابة الحرجة هو امتداد لمفهوم الرقابة بالاستثناء وهو يعني أن على الإدارة أن تركز على مراقبة الأنشطة الهامة "الحرجة critical" في المنظمة والتي يكون لها تأثير فعال على باقي الأنشطة. وأن تكون هذه

(46) – راجع ذلك:-
(أ)- د. كمال حمدي أبو الخير: رجع سابق.
(ب)- د. عبدالسلام أبو قحف: مرجع سابق.
(ج)- د. السيد حسيب : مرجع سابق.

المهام من اختصاص المديرين وأن تترك التفصيلات الخاصة بالأعمال الإجرائية أو الروتينية للمرؤوسين "الملاحظين والمشرفين" لمراقبتها والإشراف عليها.

هذا وهناك أنواع متعددة للمعايير الرقابية.... ويمكن القول بأن لكل نشاط في المنظمة مجموعة من المعايير. وهذه المعايير تقيس كفاءة الخطط والسياسات والإجراءات والبرامج وغيرها من أنشطة. ويمكن إدراج الأنواع الآتية من المعايير[47]

1. **المعايير المادية: Physical standards**

وهي تقيس مدى كفاءة استخدام الموارد الطبيعية مثل المواد الخام والسلع والخدمات ومدى كفاءة العنصر البشري ، ومن أمثلة هذه المعايير عدد ساعات العمل / وحدة من المخرجات ، عدد الوحدات المنتجة / ساعة أو ماكينة.

2. **معايير التكاليف : Cost S**

وهي تعكس حجم التكاليف اللازمة للتشغيل ومدى الاقتصاد أو التبذير فيها وانعكاس ذلك على حجم المبيعات وتكاليف الإنتاج ومن أمثلتها:-

تكلفة ساعة العمل ، تكاليف المواد الخام / وحدة منتجة تكاليف الخطط الموضوعة ، تكلفة الإنتاج / وحدة مبيعات.

3. **معايير رأس المال: Capital S (النسب المالية)**

وهي المعايير التي عكس كفاءة وكفاية الاستثمار المستخدمة في المنظمة ومدى مقابلتها للتكاليف والعوائد المتوقعة منها ومن أمثلتها:-

- معدل العائد على الاستثمار.
- معدل الأصول المتداولة.
- معدل الأصول الثابتة.
- حجم الاستثمار الثابتة/حجم الاستثمارات الكلية.

(47) Harold koontz & Heinz w.," management Ny", mcGrraw – hill Book co., 1988 pp 492-490

- معدل دوران المخزون.

4. معايير البرامج الانتاجية: programs S.

وتعكس هذه المعايير مدى كفاءة البرامج الزمنية والإنتاجية المستخدمة في المنظمة وتأثير ذلك على تحسين جودة الإنتاج وزيادة حجم المبيعات. وتستخدم في ذلك الموازنات التقديرية بمختلف أنواعها.

5. معايير الأهداف: Goals S.

وهذه المعايير توضح مدى الاتجاه الحلي نحو تحسين أداء المديرين أنفسهم بأنفسهم مثل ما يحدث بالنسبة للمديرين الجدد فهم يضعون أهداف يحاولون تحقيقها وتعتبر هذه الأهداف معايير تمكنهم من التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم وأداء مرؤوسيهم.

6. المعايير الوصفية "غير الملموسة": Intangible

المعايير الوصفية هي التي تقيس مدى كفاءة أداء الأنشطة التي يغلب عليها الطابع الخدمي والتي يصعب في أحوال كثيرة وضع معايير لها وبالتالي صعوبة قياس مدى كفاءة هذه المهام ومن أمثلة هذه المعايير.

المعايير التي تستخدم لقياس رضا المستهلك في منشآت الخدمات مثل السياحة والصحة وغيرها.

المعيار الذي يستخدمه المدير لتحديد حجم برامج الإعلان المناسبة لمقبلة أهداف المنظمة في الأجل القصير والطويل معاً ثم ما هو المعيار المناسب لوضع برنامج ناجح للعلاقات العامة أو برامج للإشراف على أنشطة المنظمة.

وإجمالاً يمكن القول بأن هناك حجم هائل من المعايير في أي منظمة لقياس الأداء في مختلف المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية وقياس كفاءة وإنتاجية العنصر البشري وغيرها من المجالات. وهذه المعايير يجب أن تحدد وتصمم بحيث تتناسب مع احتياجات وظروف كل منظمة وبما يتفق مع إمكانياتها

ومسئولياتها تجاه العاملين فيها والمتعـاملين معهـا وتجـاه البيئـة الخارجيـة التـي تعمـل فيهـا وتخدمها.

مفهوم الرقابة الذاتية: Sele Control

يعني مفهوم الرقابة الذاتية الرقابة التي تتم عن طريق الأفـراد أنفسهم بمعنـى أخـر عندما يقوم الفرد بالرقابة على سلوكياته واتجاهات وتقييم تأثيره وتأثره في الأخرين.

وهذه الفلسفة تأخذ اتجاهاً متزايـداً كنتيجـة لزيـادة اتجـاه الأفـراد نحـو الحريـة في تصرفاتهم وأدائهم. ويقوم هذا المفهوم إلى حقيقة هامة وهـي أن رقابـة الأفـراد عـلى أنفـسهم تجعلهم أكثر إدراكاً لاحتياجـاتهم وقـدراتهم وإمكانيـاتهم وبالتـالي تتـيح لهـم فرصـة المراجعـة الذاتية لأعمالهم نحو الاتجاه الصحيح. من ناحية أخرة فإن هـذا المفهـوم يركـز عـلى العلاقـات المتبادلة بين أهداف المنظمة والرقابة الذاتية ، كما أنها تعني قدرة الأفراد على التوجيه الـسليم لتصرفاتهم وأفعالهم نحو الاتجاه الأفضل **Self Cirection**[48]

ولمفهوم الرقابة الذاتية فوائد أخرى منها أن الأفـراد الـذين يحققـون قـدراً أكـبر مـن الرقابة الذاتية على أدائهم وأفعالهم يكونون أكثر رضا من أؤلئك الذين يحققون قدراً أقل ، كما أنهم يكونوا أكثر استعداداً لتقبل الرقابة الرسمية التي تفرضها المنظمة.

إن مفهوم الرقابة الذاتية من المفـاهيم الحديثـة العهـد بالعمليـة الإداريـة عامة وبالوظيفة الرقابية خاصة ، ولذلك ليس هناك اتفاق محدد بين طـلاب الإدارة وباحثيها على تعريـف واضـح لهـذا المفهـوم. ولـذلك وكـما يقـول أحـد الكتـاب أن لمفهوم الرقابة الذاتية معاني متعددة ومتنوعة وقد يستخدم هذا المفهـوم بطريقـة خاطئـة كمـرادف للرقابـة الإجتماعيـة... ولـذلك يـرى أن مفهـوم الأفـراد والأنـواع

(48) د. أحمد ماهر ، الإدارة ، مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، 1985

المختلفة التي يشتملها النظام الرقابي والأهداف ومدى انسجامها أو تعارضها مع احتياجات الأفراد[49]

رابعاً: الرقابة الدولية

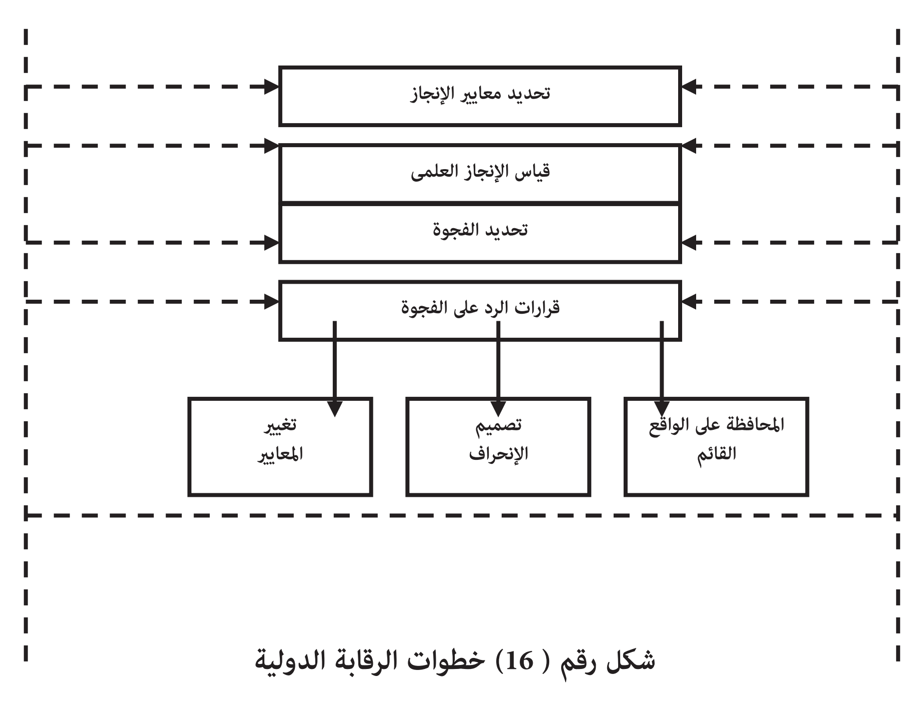
الرقابة على عمليات الإدارة الدولية تعني حزمة الأنشطة الإدارية المستمرة والشاملة التي تستهدف السيطرة على استراتيجية الأعمال الدولية للشركات الكونية ، المتعددة الجنسيات ، والشركات الدولية وذلك في ضوء معايير موضوعية محددة للإنجاز مثل تحقيق معدلات نمو مستهدفة ، زيادة ملحوظة ومخططة في إجمالي الأرباح ، أو تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

إذن عملية الرقابة تتضمن العناصر أو الخطوات التالية: [50]

1. تحديد الأهداف ومعايير الإنجاز لكل وحدة أعمال دولية أو شركة فرعية.
2. قياس الإنجاز الفعلي في ضوء مقاييس كمية ووضعية محددة.
3. مقارنة الأهداف والمعايير بنتائج الإنجاز الفعلي وتحديد الفجوة بينها.
4. اتخاذ القرارات الإدارية المؤثرة لسد الفجوة إن وجدت والتي تكون ذات صلة بثلاثة خيارات هي: المحافظة على الوضع الحالي ، تصحيح الأخطاء والانحرافات وتغيير المعايير المستهدفة.
5. تقييم الأداء سواء على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية الدولية ، أو على مستوى المنظمة ككل وفيما يلي شكل يوضح خطوات الرقابة الدولية.

(49) Toney lowe & john L..M Machin, New perspectives in Management control, N.y Macmilan press ltd 1988

(50)د. سعد ياسين غالب ، مرجع سبق ذكره.



شكل رقم (16) خطوات الرقابة الدولية

إذن الرقابة الإستراتيجية على أنشطة الأعمال الدولية تمثل حزمة من أنشطة التخطيط والتنفيذ والتقييم للتأكد من ضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وهي عملية في غاية التعقيد والتشابك وذلك بسبب التنوع الجغرافي ، وتباين البيانات والثقافات التي تعمل فيها وحدات الأعمال الدولية ، وهذا بالطبع ينعكس على درجة احتمالية وقوع الأخطاء والإنحرافات ، وبالتالي يزيد من إجمالي النفقات المصروفة على تصميمها عبر الاتصالات العابرة للحدود.

كيف أن الشركات متعددة الجنسيات تواجه بيئات مختلفة تفرض إما حاجة قوية أو ضعيفة لتحقيق تكامل عبر الأسواق/الأقطار ، وتقابل من قبل

الشركات بدرجة استجابة محلية قوية أو ضعيفة تكون محل مفاضلة واختيار أيضاً ، وكما هو واضح في المصفوفة.

وبذلك تظهر أربعة تشكيلات للرقابة الإستراتيجية على أنشطة الأعمال الدولية ترتبط بهذين البعدين وبطبيعة ونوع الصناعة أيضاً. على سبيل المثال الصناعات الغذائية حاجة ضعيفة لتحقيق التكامل عبر الأقطار لأن اقتصاديات الحجم تعوض بدرجة عالية من خلال تكابف النقل. في نفس الوقت لهذه الصناعة حاجة عالية للتكيف مع ظروف المحلية وذلك بسبب اختلاف الأذواق ، المنافسين والموزعين في المستوى المحلي.

وهذا يعني وجود استقلالية أكبر لوحدات الأعمال الدولية أو الشركات الفرعية الموجودة في عشرات الأقطار والأسواق المحلية.

لذلك من المحتمل جداً أن تكون الهياكل التنظيمية لهذه الشركات هياكل تنظيم مصفوفة أو على الأقل هيكل على أساس التقسيمات وذلك بهدف تحقيقالتكامل والتنسيق بين مداخل واستراتيجيات متنوعة ومختلفة. أما الشركات الصناعية التي تقع في الخلية السفلى على اليسار من المصفوفة فيلاحظ أن لهذه الشركات مرونة واسعة في اختيار نظم الرقابة الدولية.

خامساً: مستويات الرقابة للإدارة الدولية:[51]

يمكن تصنيف مستويات الرقابة للإدارة الدولية على أنشطة الأعمال ما وراء البحار وفي الأسواق الدولية على ثلاث مستويات رئيسية:-

1. مستوى الرقابة الإستراتيجية.
2. مستوى الرقابة الإدارية (التنظيمية).
3. مستوى الرقابة التشغيلية.

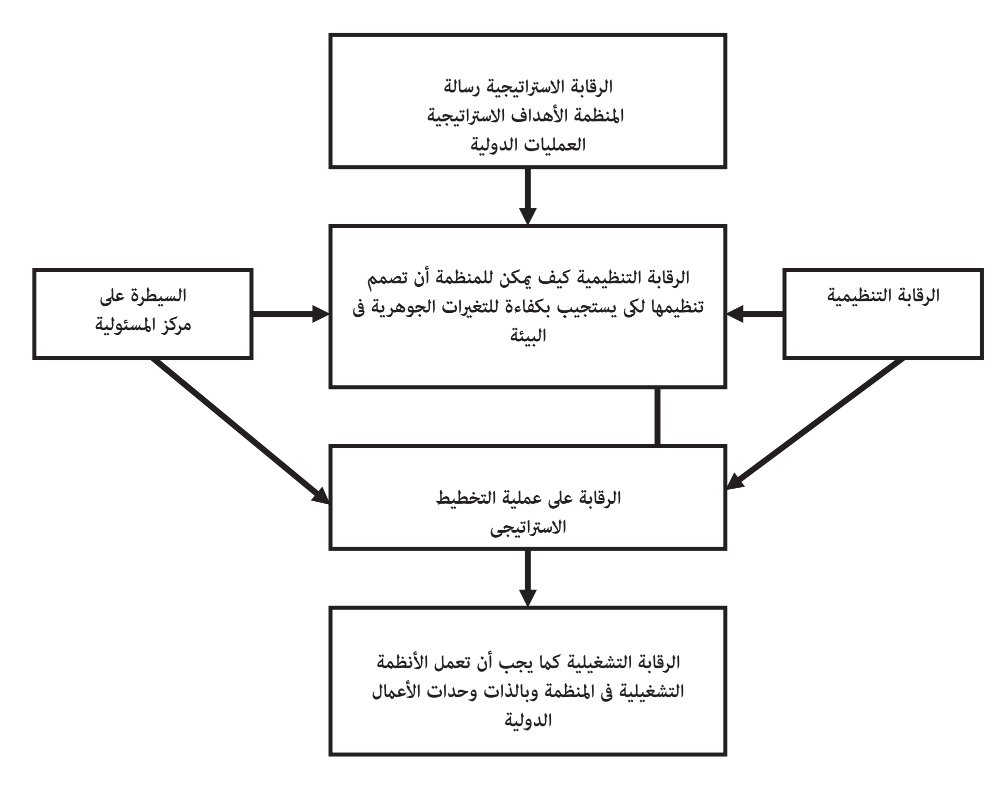
(51) د. عبدالسلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 415 – 416.

الرقابة الإستراتيجية تتضمن الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق سيطرة على عمليات تطبيق استراتيجية الأعمال الدولية ، والتأكيد من حسن تنفيذ هذه الإستراتيجية.

خاصة وأن التطبيق الجيد لإستراتيجية الأعمال الدولية يضمن الحفاظ على نوعية الصياغة الجيدة لإستراتيجية الأعمال وفي بعض الأحيان يجعل المنظمة تحمل أقل الخسائر وبعض الفائدة في حالة كون عملية صياغة إستراتيجية الأعمال غير جيدة أو سيئة وذلك بفضل فعالية وكفاءة التطبيق لها.

تتناول الرقابة الإستراتيجية عمليات متابعة رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية وخطوات تحقيقها بالإضافة إلى معرفة النتائج المترتبة على عملية تطبيق استراتيجية الأعمال الدولية.

ويمثل الشكل التالي مستويات الرقابة الدولية



شكل رقم (17) مستويات الرقابة الدولية

الرقابة التنظيمية ركز على تصميم التنظيم نفسه ، ومتابعة التغيرات بين البيئة والإستراتيجية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

وفي الواقع تستخدم الشركات الدولية واحد أو أكثر من أنواع النظم الرقابية التنظيمية:

1. رقابة مركز المسئولية Responsibility ceentrre control
2. الرقابة التنظيمية العامة Generiv organizational control

النوع الأول من الرقابة يرتكز على مفهوم السلطة أو القوة. أين هي؟ وما أهميتها؟ وكيف تصنع أو تتخذ المهمة في التنظيم؟ أما النوع الثاني فهو قائم على عملية التخطيط الاستراتيجي بالدرجة الأولى ، شركة Nestle مثلاً تستخدم رقابة مركز المسئولية لكل وحدات أعمال الاستراتيجية الدوليةمثل(Carnation stouffer's hotels, lean cuisie،) أما مجالات الرقابة فهي تشمل كل الأنشطة والعمليات الخاصة بالمنظمة وعلى الأخص مجالات الإنتاج ، النوعية التسويق ، المالية ، وشئون الإفراد لوحدات الأعمال الدولية. يبقى هناك مجال مهم للرقابة الدولية وهو الخاص بالرقابة على معلومات الأعمال الدولية Controlling information in international management

سادساً: أساليب الرقابة الدولية:

يمكن للمدير الدولي استخدام العديد من مداخل الرقابة وأساليبها المختلفة ولاشك أن هذه المداخل عادة ما تحددها الشركة الأم في ضوء فلسفة الإدارة العليا وتوجيهاتها وكذلك الهدف من الرقابة في نفس الوقت. وبصفة عامة يمكن القول بأن الأدوات الرقابية الممكن استخدامها يجب أن تحقق (فضلاً عن الأهداف الرقابية) مايلي أيضاً:-

(أ) الإدارة الجيدة للمديرين أنفسهم.

(ب) إدارة البيانات بشكل جيد.

(ج) إدارة الصراعات وحل المشكلات.

(د) استقلالية المدير ومساعدته في التأقلم مع التغيرات السوقية.

(هـ) تنسيق العمليات مع المركز الرئيسي في إطار الخطة الإستراتيجية الرئيسية للشركة.

وجدير بالذكر في هذا الخصوص ، أن هناك اختلافات قائمة بين الشركات متعددة الجنسيات فيما يتعلق بمدخل وأساس الرقابة. وفي ضوء نتائج بعض الدراسات التطبيقية يمكن عرض الأمثلة الآتية.[52]

1- بريطانيا:

أ- في بريطانيا نجد أن الرقابة تعتمد على السجلات والتقارير المالية التفصيلية والمتطورة.

ب- الإدارة العليا تركز اهتمامها على المشكلات الرئيسية بعيداً عن الموضوعات التفصيلية في الرقابة.

ج- الوحدات التشغيلية أو الفروع تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في التسويق.

2- ألمانيا:

أ- في ألمانيا الاهتمام بالجوانب التفصيلية للرقابة.

ب- التركيز على الانحرافات صغيرها وكبيرها.

ج- المديرين يركزون بقدر كبير جداً على الإنتاج.

(52) Horovitz, Management Control in france, Britain and Germany, coumbia journal of world Business, summer, 1967, pp 17-20. w. edelhoff, patterns of control in u. s.k, and European Mncs, journal of international Business, fall, 1984, pp. 80-83, see also: R,hodgetts & luthans op.cit, pp. 311-314.

د- الفروع تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في التسويق؟.

3- فرنسا:

أما في فرنسا فإن النظام المطبق قريب الشبه مع نظيره الألماني. حيث تستخدم الرقابة بهدف استخباري وكذلك لتوجيه العمليات كما أنها تتم بشكل مركزي.

وأظهرت نتائج بعض الدراسات في مقارنتها لأساليب الرقابة في بعض الدول مايلي:

(أ) الشركات الأمريكية ترتكز بدرجة كبيرة على الجوانب الكمية والموضوعية في الأداء للفروع الأجنبية. بينما الشركات الأوربية تميل نحو استخدام أو التركيز على الجوانب الوصفية أو غير الكمية.

(ب)تحتاج الرقابة في الشركات الأمريكية إلى خطط وموازنات محددة ومختصرة ودقيقة تمكن من إجراء المقارنة ، أما الشركات الأوربية فتهتم بالرؤية الشاملة والفهم الكامل لجوانب السلوك المساعدة على تحقيق الأهداف سواء الفروع أو الشركة الأم.

(ج) تحتاج الرقابة في الشركات الأمريكية إلى وجود فريق عمل أو هيئة إدارية مركزية وكذلك مركز للمعلومات بالمركز الرئيسي. أما نظائرها الأوربية فنجد أنها تحتاج إلى موارد فنية من المديرين الأجانب (من الدول المضيفة) القادرين على بذل الجهد والوقت لفترات طويلة.

(د) الرقابة في الشركات الأوربية تحتاج إلى درجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات التشغيلية بعكس الحال في الشركات الأمريكية.

وبالنسبة للشركات اليابانية مقارنة بنظائرها الأمريكية فنجد أن الأولى تفضل انخفاض درجة المشاركة في العملية الرقابية ، بعكس الشركات الأمريكية.

وتنظر الشركات اليابانية إلى الموازنات باعتبارها وسيلة من وسائل الاتصال وليست أداة من أدوات الرقابة.

وفي هذا الخصوص قد يكون من الضروري الإشارة أن تبني أي نظام للرقابة بما يحتوي من أدوات وأساليب يجب أن يتأقلم مع ثقافة الدولة التي تعمل فيها فروع الشركات المعنية. فقد يكون من المفضل للشركات مثلاً تبني مدخلاً بيروقراطياً أو إجرائياً في بناء النظام الرقابي في إحدى الدول المضيفة بدلاً من المدخل الثقافي لبناء نظام الرقابة الذي يتلاءم مع ثقافة وخصائص إحدى الدول الأخرى.

وأخيراً قد يكون من المفيد ذكر بعض أساليب الرقابة الممكن استخدامها في بعض مجالات التقييم والرقابة على الأداء: فمثلاً : بالنسبة للتقييم أو الرقابة المالية للأداء يمكن استخدام مؤشرات متعددة مثل رقم الربح ، معدل العائد على الاستثمار بأنواعها المختلفة والتي سبق الإشارة إليها... وغيرها.

أما الرقابة على الجودة فيمكن استخدام دوائر الرقابة Quality control Corcles بالإضافة إلى المعايير المطبقة أو المستخدمة في هذا الخصوص سواء كانت معايير فنية أو إدارية أو سلوكية وبالنسبة للرقابة على أداء الأفراد فإن استخدام الأساليب المالية والكمية (إنتاجية الفرد ، معدل الغياب ، معدل التأخير وغيرها) فإن التقييم الدوري للأداء يمثل ضرورة ، هذا فضلاً عن استخدام المؤشرات السلوكية الأخرى المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية. وقد يتطلب الأمر بناء ما يسمى بمركز التقديمِ Assessment Center للأفراد في كل مكان فرع أو بالشركة الأم بحيث يمكن من اتخاذ القرارات الخاصة باختيار العمالة الجديدة أو الترقية إلى مراكز إدارية أعلى ويحتوي هذا المركز على اختبارات وتمرينات عملية في مجالات التخطيط ، والاتصالات وكتابة التقارير وغيرها.

الفصل السابع

آثار الإستثمارات الأجنبية

رؤى - وتحليل

مقدمة.

أولاً: الرؤية الكلاسيكية.

ثانياً: الرؤية - النظرية الحديثة.

ثالثاً: آثار الاستثمار الأجنبى.

آثار تتعلق بالإدارة والتنمية.

آثار تتعلق بالعمالة.

آثار تتعلق بتدفق النقد الأجنبى.

آثار تتعلق بالتجارة الخارجية.

آثار تتعلق بالتقدم التكنولوجى.

الفصل السابع

آثار الاستثمارات الأجنبية

رؤى - وتحليل

مقدمة

أثارت الاستثمارات الأجنبية تساؤلات عدة وجدلاً واسعاً حول التنمية بجوانبها المختلفة الإقتصادية والإجتماعية فى الدول النامية. فالفوائد التى تحصل الدول النامية أو (المضيفة) لا يمكن الحصول عليها بدون تكلفة. وأيضا ما تصبو إليه حكومات الدول الأم من أهداف إقتصادية وإجتماعية وسياسية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التشجيع والتطوير والتميز لشركاتها الوطنية وتدويل أنشطتها.

ومن بعض التساؤلات فى هذا المجال على سبيل المثال لا الحصر... هل تلك الإستثمارات (الأجنبية) محور هام فى دفع عجلة التنمية...؟ هل هذه الإستثمارات تكلفتها أكثر من عائدها...؟ هل هى تضحيته مادية رأسمالية فى سبيل الحصول على ميزة سياسية دولية؟ أم أنها تضحية فى سبيل السيادة والهيمنية؟ وفى ضوء ما أفرزته الأزمة العالمية المالية.... ما موقف الإستثمارات الأبنية والشركات المتعددة الجنسيات وماذا خلفته تلك الأزمة من آثار...؟ وثم بعد ذلك هل هناك إمكانية لوضع ضوابط معينة تحكم وتحدد الإستفادة من هذه الإستثمارات لجميع الأطراف المشتركة فيه؟

فى الواقع هناك آراء تؤكد أن الإستثمارات الأجنبية هى أقوى وسائل دفع عجلة التنمية الشاملة ورأى آخر يؤكد أن هذه الإستثمارات تكلفتها أكثر من فوائدها. وفريق ثالث يؤكد ضرورة وضع ضوابط لتحقيق الإستفادة القصوى من الإستثمارات الأجنبية بما يؤكد المصالح المشتركة للأطراف جميعا سواء الدولة

الأم – أم الدولة المضيفة والشركات متعددة الجنسيات وعلى كل طرف أن يحاول الوصول لأهدافه مراعياً أهداف ومصالح الطرف الآخر.

لذا سنتناول فى هذا الفصل الآراء والنظريات المختلفة لإستخلاص مدى الدور الذى تلعبه الإستثمارات الأجنبية فى إتخاذ التنمية فى كلا من الدولة المضيفة عامة. وبشكل خاص فى الدول النامية.

أولاً: النظرية الكلاسيكية:

يرى رواد هذه النظرية أن الإستثمارات الأجنبية ما هى إلا مباراة غير متكافئة الفائز فيها غالبا هو الشركات المتعددة الجنسيات أو الشركة الأم. وأن الدول المضيفة هى الخاسرة لأن الشركة متعددة الجنسيات تأخذ أكثر مما تعطى. ومن رواد هذه النظرية:-

1. هود – و – ينج *Hood&Young*
2. باليجا*Baligas*
3. بيرستكر*Biersteker*
4. فرانك*Frank*
5. فريمان – وبيرزن*Freeman & Presen*

1. هود – و – ينج Hood & Young

هود – و – ينج يوضحاً فى تحليلهما للنظرية الكلاسيكية أن الإستثمارات الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات ما هى إلا شكل جديد للإمبريالية ومبرراتهما فى:-

- أن هذه الشركات تصدر رؤوس أموالها وتستثمرها خارج حدود دولتها نظراً لتدهور معدلات الرباح داخلها.

- أن رغبة هذه الشركات فى البحث عن أسواق جديدة يرجع لتدهور الطلب على منتجاتها فى أسواقها المحلية.

- رغبة هذه الشركات فى خلق التبعية التكنولوجية للدول المضيفة وإعتمادها بإستمرار على الدول الأم (الأجنبية).

- أن هذه الشركات جلبت وأدخلت أنماط جديدة للإستهلاك – وعادات جديدة للدول المضيفة.

- إن رغبة هذه الشركات فى إدخال المهارات والخبرات من الخارج يؤدى إلى هدم المهارات المحلية وتدمير الموارد البشرية بالدول المضيفة.

- تميز الشركات الأجنبية قد يؤثر على إستقلالية الدول المضيفة.

وفيما يلى أمثلة لآثار الإستثمارات الأجنبية منها:-

الإحتكار:

فتنوع وتعدد منتجات وخدمات وأنشطة الشركات الأجنبية يؤدى إلى خلق حالات الإحتكار وما يتبعها من آثار سلبيه تؤثر على إقتصاديات الدول المضيفة

أ- التواكلية:

فنقل التكنولوجية الحديثة للدول المضيفة يؤدى إلى خلق مشكلة إعتماد تلك الدول المضيفة وخاصة النامية على الدول الأم بشكل مستمر وبالتالى تفقد إستقلاليتها.

ب-زعزعة الملكية الوطنية:

فالإحتكار - وفقدان الإستقلالية وانهيار المهارات المحلية وتعدد جنسيات ملاك الشركة يؤثر على السياسات والأهداف الوطنية بالدولة المضيفة وبالتالى فقدان الهوية وزعزعة الملكية الوطنية.

ج-إنخفاض كفاءة المهارات البشرية المحلية:

قد يؤدى إدخال المهارات من الخارج إلى تدهور وتدمير المهارات البشرية بالدول المضيفة وبالتالى يؤثر على حجم واستقرار الموارد البشرية بها لأنها مرتبطة ببقاء هذه الشركات. والتكنولوجية المستخدمة.

2. **باليجا*Baligas***

حلل باليجا أنشطة وممارسات الشركات الأجنبية فى الدول النامية موضحا مايلى:-

أ- **الرؤية الإستعمارية:**

يؤكد هذا الرأى أن الشركات الأجنبية تفترض أن الدول المضيفة أو النامية ما هى إلا مصدراً أساسياً للمواد الخام والمواد الأولية ويتضح ذلك فى:

- الإستثمارات الأجنبية فى الدول النامية تهدف إلى إستخراج المواد والحصول عليها لإستخدامها فى الدولة الأم.
- أسعار المواد الخام منخفضة جداً مقارنة بالدول المتقدمة.
- تكاليف إستخراج المواد الخام والعمال منخفضة جداً مقارنة بالدول المتقدمة.
- ترى تلك الشركات أنها الأقدر على إدارة أعمال الإستثمار نظراً لقدرتها وكفاءتها هى وضعف الدول المضيفة على إقتناء تكنولوجيا إدارة هذه الإستثمارات.

ب- **الرؤية التسويقية:**

تنظر الشركات الجنبية للدول المضيفة على أنها فرص مختلفة ومجالات متعددة للإستثمار وإنتاج السلع وبالتالى تمثل أسواقاً مربحة.

لذا يحاول المستثمر الأجنبى الإستفادة من هذه الفرص بإشراك مستثمريين وطنيين فى مشروعات الإستثمار ولكن بشروط مجحفة للمستثمر الوطنى ويتضح ذلك فى:

- رغبة الشركة الأجنبية فى الإحتفاظ بحق الإدارة والرقابة.
- رغبة الشركة الأجنبية فى تملك زمام الإدارة والرقابة التى تحدد متى وكيف وأين يتم تنفيذ المشروع.
- شرط نصيب الأسد فى المشروع.
- رغبة الشركة أو المستثمر الأجنبى فى توجيه الأسواق خارج الدولة المضيفة طبقا لإرادته.

ج- الرؤية الإستثمارية:

يتم إختيار الدولة المضيفة كموقع مميز للإستثمار فى ضوء:

- إختيار الشركة الأجنبية الموقع (الدولة المضيفة) التى يتم عنصر العمل بها بإنخفاض التكاليف.
- تحويل عمليات إنشاء المشروعات الإستثمارية التى تعتمد على الأيدى العاملة إلى الدولة الأقل تكاليف.
- إسناد الوظائف الروتينية والعضلية إلى العمالة الوطنية بالدول المضيفة.
- أن تتجنب الدولة الأجنبية المخاطر بتخفيض حجم الإستثمار فى الدول المضيفة حينما ترى ذلك.

د- بير ستكر Bier Steker

قدم بير ستكر عرضاً تحليلياً فى شكل إفتراضات نظرية للآراء المعارضة للإستثمارات التى تتم من خلال الشركات متعددة الجنسيات وعن طريق الإستثمار المباشر ويمكن توضيح ذلك فى:-

أ- إضعاف الإقتصاد القومى:

يتوقع كنتيجة طبيعية لممارسات وأنشطة الشركات الأجنبية داخل الدول المضيفة للأسباب التالية:

- ضئالة وصغر حجم رأس المال الأولى والذى تجلبه معها الشركة الأجنبية.
- زيادة حجم التحويلات خارج الدولة المضيفة من أرباح وإيرادات وأجزاء من رأس المال المبدئى الضئيل للدولة الأم.
- فى الوقت نفسه المغالاة فى تطبيق نظم أسعار التحويل للأموال.
- عدم خلق علاقات إقتصادية قوية مع قطاعات الإقتصاد الوطنى داخل الدولة المضيفة أو ضعفها إن وجدت مع بعض القطاعات.
- بالتالى إرتفاع ميزان المدفوعات وإنخفاض إيرادات الدول المضيفة من المتحصلات والضرائب.

ب- إنخفاض مستوى التقدم التكنولوجى:

ويرجع ذلك لأسباب الآتيه:

- إحتكار المستثمر الأجنبى التكنولوجيا الحديثة.
- قيام المستثمرين الأجانب بأنشطة البحث والتنمية فى الدولة الأم.
- يدخل المستثمر الأجنبى قدر بسيط من التكنولوجيات إلى الدول المضيفة بما لا يتناسب مع متطلبات التنمية فيها.
- الحذر فى نقل أثر هذه التكنولوجيا للعمالة الوطنية.

من كل ذلك يتوقع حدوث تأثيراً سلبياً على التقدم الإقتصادى للدول النامية. وإستقلالها السياسى لإعتمادها المستمر على الدول الأجنبية فتتأثر التكنولوجيا. مع إحتمال كبير فجوة التخلف التكنولوجى مقارنة بالدول المتقدمة.

ج- أنماط وسلوكيات وقيم غريبة:

مع ممارسات الشركات الأجنبية لأنشطتها التسويقية والدعاية والترويج لأفكار وعادات وأنماط جديدة للإستهلاك قد يؤثر على متطلبات التنمية فى الدول المضيفة للأسباب الآتيه:

- رغبة أفراد المجتمع على التغيير وخاصة القادرين التحول لإنتاج سلع إستهلاكية.
- محاولة إدخال ثقافات وعادات الدولة الأجنبية الأم للدولة المضيفة (النامية).
- الميل الدائم للإستهلاك والرفاهية دون الإنتاج والإبتكار خاصة من قبل أفراد الدول النامية بما يؤكد إنخفاض الميل الحدى للإدخار.
- والاعتماد على الدول الأخرى فى تمويل برامج التنمية والذى سيصبح مستقبلاً إعتماداً عليها فى تمويل برامج مواجهة الأزمات المالية والإقتصادية.

إذن النتيجة المتوقعة للأسباب السابقة هى إنخفاض الكفاءة الإقتصادية – وزيادة التبعية الإقتصادية والسياسية من الدول النامية للدول المتقدمة.

3. فرانك *Frank*

يؤكد فرانك الرؤية الإستغلالية للمستثمرين الأجانب للدول المضيفة التى تتوافر فى جميع العلاقات بين طرفى الإستثمار ويتضح ذلك فى:

- أن الإستثمارات الأجنبية فى الدول المضيفة ترتكز غالبا فى الصناعات الإستخراجية.
- أن البعد عن الصناعات التحويلية يترتب عليه علاقات ضعيفة فى التكامل مع باقى الأنشطة فى الدول المضيفة.
- ظهور أنماط وقيم تؤكد زيادة إعتماد الدول المضيفة على الدول المستثمرة الأجنبية.

- أسعار المواد الأولية ضعيفة جداً. بما يعظم إستفادة المستثمر الأجنبى من المواد الخام والأولية لصناعاته بالدول الأم.

4. **فريمان - و - بيرزن وآخرون Free man, Presen and Others.**

وافق هؤلاء وأكدوا الآثار السلبية للشركات والمستثمرين الأجانب على الدول المضيفة والنامية إلا أنهم أضافوا وركزوا على:

أ. **إعاقة التخطيط فى الدول النامية:**

حيث يركز المستثمر الأجنبى - الشركات متعددة الجنسيات على محاولة التميز الأعظم والحصول على كثير من المزايا كالإعفاءات الجمركية - والإعفاءات من نظم ولوائح وقوانين العمل المطبقة داخل الدول المضيفة - والحصول على السواد الأعظم فى حصة رأس المال والإدارة واتخاذ القرارات بشأن التشغيل والتنفيذ والتوزيع..... إلخ بما يعوق التخطيط والتنمية الإقتصادية بالدول المضيفة.

ب. **ظهور قيم سلبية*Negative Values***

ناهيك عن القيم والعادات الإستهلاكية فقد ظهرت ممارسات غير أخلاقية كالرشوة وصورها المختلفة الهدايا - والعمولات، والدعوات للمناسبات المختلفة... ومحاولات التدخل فى أنظمة الحكم مثل E.T.T الشركة التى حاولت قلب نظم الحكم لسلفادور الليندى فى شيلى أوائل السبعينات - وشركة لوكهيد فى روديسا بأفريقيا واليابان - وأيضا إتهمت تلك الشركة (لوكهيد) والتى تخصصت فى صناعة الطائرات بدفع رشاوى لموظفى الحكومات والسياسة فى عدد من الدول للحصول على تسهيلات وإمتيازات متنوعة.

وبالرغم من قلة تلك الممارسات وعدم وضوح الأدلة وعدم توافر أسـبابها إلا أن ذلـك قد يعمم الشعور بالخوف لدى الدول النامية والمضيفة من فتح الباب أمام الـشركات متعـددة الجنسيات من أجل الإستثمار الأجنبى.

ثانياً: النظرية الحديثة

تتعارض تلك النظرية مع النظريـة الكلاسـيكية التقليديـة فالكلاسـيكية تفـترض عـدم جدوى الإستثمارات الأجنبية فى تحريك عجلة التنمية فى الدول النامية والمضيفة. على إعتبار أن الإستثمارات الأجنبية مباراة مـن طـرف واحـد الفـائز فيهـا غالبـا هـو المـستثمر الأجنبـى لكـن النظرية الحديثة فرضيتها أن الإستثمارات تحكمها مصالح مشتركة بين طـرفى الإسـتثمار (الـدول المضيفة والدولة الأم) فهى مباراة يحمل كل طرف فيها عدة فوائد ومنـافع تتوقـف عـلى نـوع وطبيعة الإستثمار وحجمه.

وفيما يلى عرض مبسط لآراء المؤيـدون للنظريـة الحديثـة ومـدى مـساهمتها فى رفـع عجلة التنمية بالدول النامية ومن هذه الرؤى الرائدة:-

1. **ميكسل – فيرنون – ويلز*Mikesell – Vernon & Wells***

لم ينكروا الآثار السلبية فى النظرية التقليدية ولكنهم وضحوا الآثار السلبية والإيجابية على التنمية فى الدول المضيفة النامية فى ضوء عدد من المتغيرات والعوامـل والتـى يجـب عـلى الدول المضيفة أخذها بعين الإعتبار للإستفادة من تلك الإستثمارات الأجنبية من عدمها والبعـد عن الآثار السلبية ومن هذه العوامل التى تساهم فى زيادة درجة الإستثمارات الأجنبية للتنمية بالدول النامية (المضيفة):

أ- طبيعة الصناعة أو المجال الإستثمارى الذى ستسمح حكومة الدولة المضيفة الدخول فيه.

ب- مستوى التقدم والنمو المتوقع حال دخول المستثمر الأجنبى.

ج- أشكال وأنواع الإستثمارات الأجنبية فقط التى تؤكد تحقيق النفع للدول المضيفة دون غيرها من أنواع.

د- دراسة وتحديد التكلفة افجتماعية المرتبطة بفتح الإستثمار الأجنبى.

ه- تحديد البدائل الأخرى والمتعددة للإستثمارات المباشرة التى تسهم فى تحقيق منافع تنموية للدول النامية.

هذا وتلعب الإستثمارات الأجنبية دوراً حيوياً كإستثمارات مباشرة فى تحقيق التنمية الشاملة إذا ما أتقنت وأحسنت الدول النامية توجيه وتنظيم وتخطيط هذه الإستثمارات ومن أمثلة هذه الإيجابيات ما يلى:-

أ.مصدر العملات الأجنبية (الصعبة)

تعتبر الإستثمارات الأجنبية المباشرة مصدراً للحصول على العملات ورأس المال الأجنبى – والعملة الصعبة والتى هى عامل أساسى لأى برنامج للتنمية فى الدول النامية لإستخدامها والإستفادة منها فى تمويل مشروعات التنمية الإقتصادية والإجتماعية.وبذلك تمحى ظاهرة الخوف من الإعتماد على الغير فى التنمية.

ب.تنمية الملكية الوطنية

فعن طريق الإستثمارات الأجنبية المباشرة يمكن أن تنشأ طبقة رجال الأعمال فى المستقبل يشاركون فى إنشاء مشروعات جديدة ومشروعات إستثمار – تساعد فى تقديم خدمات لجلب وتوريد المستلزمات وتوزيع منتجات المشروعات الإستثمارية الأجنبية بما يحقق مصالح طرفى الإستثمار (الدولة الأم – والدولة المضيفة والشركة متعددة لجنسيات).

ج.تنمية المستحدثات التكنولوجية

هناك مصادر جلب التقنيات التكنولوجية للدول المضيفة غير الإستثمارات المباشرة ومنها:

- العقود الإدارية.
- البحوث المنشورة.
- الشراء المباشر.
- التراخيص.

وخاصة فى الصناعات الإستخراجية. بالإضافة إلى توافر المهارات والعمالة والخبرات والأحصائيون والفنيون المدربة فى مختلف المجالات. للإستفادة القصوى من تلك المستحدثات التكنولوجية فى التنمية.

إلا أن هناك ضوابط محددة يجب على الدول النامية الإلتزام بها عند إستقدام التكنولجية بها ومنها:

- جلب ونقل مستويات متقدمة من التكنولجيا مع التضحية فى تكلفتها نظراً لعائد المستقبلى منها.
- ضرورة إتفاق نسبة من الدخل على التدريب الخاص بالعمالة الوطنية والتنمية والبحوث التطبيقية.
- إنشاء أجهزة قومية لإختيار وتحديد أنواع اتكنولجيا الملائمة للتنمية طبقا لخصائص الدولة.
- تشجيع الشركات الوطنية على التحديث والتطوير والإبتكار وسرعة التكيف مع التكنولجيا الفنية الحديثة.

2. إستويفر*Stoever*

تسهم الإستثمارات الأجنبية المباشرة فى زيادة التكوين الرأسمالى فى الدول المضيفة من خلال:

- تنمية الموارد البشرية والإستفادة منها بأقصى درجة.
- زيادة وتنمية المشروعات الإنتاجية.
- زيادة وتنمية وتحديث مشروعات البنية الأساسية كالطرق ووسائل الإتصال والسكك الحديدية..... إلخ.
- زيادة وتنمية المشروعات الخدمية مثل المدارس والمستشفيات وغيرها.
- زيادة وتنمية مصادر الحصول على العملات الأجنبية.

إلا أن هناك فوائد ومزايا أخرى أكدها إستويفر للإستثمارات الأجنبية ومنها:

- تحقيق العدالة الإجتماعية من خلال إعادة توزيع الثروة والدخول.
- تأكيد الروابط والعلاقات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والعسكرية بين الدول الأم والدول المضيفة.
- تنمية القطاعات المختلفة داخل الدول المضيفة فى مختلف المجالات إقتصادياً وإجتماعياً وثقافياً.
- سرعة إستقدام التكنولوجيا الحديثة للدول المضيفة بما يساهم فى التطوير والتحديث التكنولوجى.

3. كارّ *Carr*

يرى "كار" أن الإستثمار المباشر فى الدول المضيفة يوحى بوجود شعور واعتقاد ورؤى مشتركة بين الطرفين الدولة الأم والدولة المضيفة. بوجود كثير من الفوائد والمنافع والعوائد التى يمكن تحقيقها. ويرجع ذلك إلى إنتقال الأصول ورأس المال المملوك للدولة الأم إلى داخل الدولة المضيفة. مقابل إستفادة الدولة الأم بالأرباح.

وتضح رؤية "كار" للمنافع والفوائد التى يحققها الإستثمار المباشر للشركات المتعددة الجنسيات تتحقق على المستويات التالية كآثار دافعة للتنمية الإقتصادية:-

أ. منافع تتعلق بالمستثمر الأجنبى أو الشركة متعددة الجنسيات:

- الحصول على الأرباح.
- زيادة الإنتاجية.
- تعدد المخترعات والإبتكارات.
- التحديث والتطوير.
- زيادة وتنمية نشاطات البحوث.

ب.منافع على مستوى المستهلكون:

- تعلم أنماط جديدة للإستهلاك.
- تعلم قيم جديدة وثقافات جديدة.
- تنمية وتعلم إستخدامات السلع.
- تعلم السلوك الإستهلاكى الرشيد.
- الإستفادة من المزايا المتعلقة بالجودة فى المنتجات.

ج. منافع على مستوى الموردون المحليون:

- تطوير طرق الإنتاج.
- تطوير طرق وأساليب التوزيع.
- تنويع منافذ التوريد وتطويرها.
- تنمية الطاقة الإنتاجية.

د. على مستوى المنافسة المحلية:

- زيادة الحماس لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- التحسين المستمر من أجل التميز.
- محاولة إثبات الوجود أمام النموذج الأجنبى.

- زيادة أنشطة الإبتكار والتطوير.
- زيادة العديد من القطاعات السوقية لتنمية المنافسة السوقية.

ه. على مستوى العمال:

- تنمية مهارات العاملين.
- إرتفاع الأجور.
- الإحساس بالذات أمام العمالة الأجنبية.
- إستفادة العاملين كمستهلكين بإرتفاع جودة المنتجات.

و. على مستوى الحكومات المحلية:

- زيادة المتحصلات من الضرائب على الصادرات.
- تنمية وتطوير مشروعات البنية الأساسية.
- زيادة التدفقات من رؤوس الأموال الأجنبية.
- زيادة مصادر الحصول على العملة الصعبة.
- الإستفادة من الموارد المحلية.
- إنخفاض ميزان المدفوعات فى ضوء زيادة الإيرادات.
- تحسين القدرة التنافسية للشركات الوطنية.
- تحسين الموقف الإقتصادى بإدخال منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.

4. هود – و – ينج ***Hood & Young***

على الرغم من معارضات وانتقادات "هود – و – ينج" فى النظرية الكلاسيكية – فقد أبديا إهتمامهما بجدوى والآثار الإيجابية للتنمية فى الدول النامية ومنها:-

- تدفق رؤوس الأموال الأجنبية – وخلق فرص عمل جديدة وتنمية تكنولوجية.

- الفوائد التى تتحقق فى تنمية مشروعات البنية التحتية وما يعود على المستهلكين والسوق المحلى.

إلا أنهما أكدا مايلى:-

- يجب تقييم أنشطة الإستثمارات الأجنبية وممارسات وأنشطة الشركات متعددة الجنسيات من قبل الدول المضيفة نظرياً وتطبيقياً فى المجالات المختلفة.
- أن الشركات متعددة الجنسيات أكثر قدرة وكفاءة فنياً وإدراياً من الدول المضيفة فى الإستفادة والتنظيم للموارد الطبيعية والبشرية.

5. بير ستيكر

بالرغم من إنتقاداته فى النظرية الكلاسيكية إلا أنه بعد تحليله ومناقشته لرؤى رواد النظرية الحديثة يوضح مزايا وفوائد الإستثمارات الأجنبية فى الدول المضيفة والتى تتضح فى:-

- فتح أسواق جديدة للتصدير.
- تخفيض البطالة وخلق عمل جديدة.
- خلق علاقات جيدة بين طرفى الإستثمار.
- توفير منتجات ذات جودة عالية وأسعار مقبولة لدى المستهلكين.
- تنمية الموارد البشرية بالدولة المضيفة.
- زيادة درجة المنافسة المحلية.
- كسر حدة الإحتكار المحلى.

كل ذلك يؤدى إلى تحقيق التنمية الإقتصادية والسياسية – والوصول إلى درجة من الاستقرار الإقتصادى والنمو الصناعى شرط الإستقرار والنمو السياسى بها.

من العرض السابق يمكن تحديد الرؤية الكلاسيكية والآثار السلبية للإستثمارات الأجنبية حيث أن الشركات متعددة الجنسيات تهدف أولاً وأخيراً لتحقيق مصالحها وأهدافها بغض النظر عن مصالح الدول المضيفة – أى ليس هناك مثالية فى سلوكيات وممارسات تلك الشركات ولا هى تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف الدول المضيفة.

وعلى الجانب الآخر الإتجاه الإستغلالى للشركات متعددة الجنسيات فى التركيز على الصناعات الإستخراجية دون التحويلية بالدول النامية لتأمين الحصول على المواد الخام لصالحها ولصالح الدولة الأم.

وأيضا رغبة هذه الشركات فى السيطرة والهيمنة على تنظيم وإدارة هذه المشروعات وتفضيل الإستثمار المباشر يؤثر بلا شك على محافظة الدول النامية على الملكية الوطنية للمشروعات الإنتاجية بما يعود بالسلبية على الإستقلال الإقتصادى والسياسى. كما أن هناك حذراً وخوفاً شديداً من قبل الشركات الأجنبية من أن تقوم الدول المضيفة بتأميم ومصادره ملكيات هذه المشروعات مما يجعلها تفضل الإستثمار المشترك بنسبة 50% أو أقل تجنباً للمخاطر.

أما التعليق على النظرية الحديثة ينبغى الإشارة إلى:-

- أن التنمية الإقتصادية لدولة ما مقارنة بغيرها ليس بسبب الإستثمارات الأجنبية.... وأن التخلف الإقتصادى والإجتماعى ليس بسبب عدم وجود شركات متعددة الجنسيات ومشروعات إستثمار أجنبى بها.

- فهناك دول جنوب شرق آسيا مثل هونج كونج – سنغافورة – تايوان – كوريا الجنوبية تقدمها ونموها الإقتصادى ليس بسبب الإستثمارات الأجنبية فالإستثمارات الأجنبية ما هى إلا أحد عوامل التقدم الإقتصادى والإجتماعى فى دولة ما... بشرط توافر المناخ الإستثمارى الملائم لتشغيل هذه الإستثمارات.

- ومن ناحية أخرى لا يمكن إنكار فوائد الإستثمار الأجنبى والتكلفة المرتبطة به فما يراه الطرف المضيف تكلفة قد يراه الطرف الأجنبى عائد ومنفعة – والعكس ليس بصحيح وارتفاع أو إنخفاض تكاليف الإستثمارات الأجنبية التى قد تتحملها الدولة المضيفة يتوقف على طبيعة النشاط الذى توجه إليه والضوابط والسياسات والقوانين والتشريعات الحكومية فى هذا المجال.
- وبالرغم من قيام بعض الدول مثل ليبيا والسعودية وإيران والكويت وفنزويلا بتأميم الشركات الأجنبية والعاملة فى مجال استخراج وصناعة البترول – فلم يحدث أن تدخلت الدول الأم فى الشئون السياسية والإقتصادية لهذه البلاد.
- وأخيراً فأمور التكلفة والعائد المرتبطة بالإستثمار الأجنبى ما هى إلا مسلمات يفرضها الواقع التطبيقى والعملى وأيضا يحكمها طبيعة الأهداف والخصائص التى تتعلق بكل طرف من أطراف المجال الإستثمارى.

ثالثاً: آثار الإستثمار الأجنبى

بعد عرض الرؤى المختلفة السابقة تجدر الإشارة هنا عرض الآثار المرتبطة بالإستثمار الأجنبى المباشر وخاصة المتعلقة (بالتكلفة والعائد) ومنها:-

- الآثار المتعلقة بالإدارة والتنمية الإدارية.
- الآثار المتعلقة بالعمالة.
- الآثار المتعلقة بالنقد الأجنبى.
- الآثار المتعلقة بالتقدم التكنولوجى.
- الآثار المتعلقة بالتجارة الخارجية.

1. الآثار المتعلقة بالإدارة والتنمية:

تلعب الإدارة دوراً فعالاً فى التطوير والتنمية المؤسسية والتنظيمية سواء على المحلى – والقومى أو العالمى. إلا أنه فى الدول النامية تفاقمت مشكلة التخلف

الإدارى مع مشكلة ندرة جودة عوامل الإنتاج مما ترتب عليه رغبة الدول النامية الملحة على خدمات ومعونات الشركات الأجنبية والمتعددة الجنسيات لمعالجة جوانب الضعف والخلل فى الكوادر الإدارية والمهارات الفنية فى مختلف الأنشطة. ومن مجالات التنمية والتطوير الإدارى ما يلى:-

أ. التقليد والمحاكاة

يمكن أن تستفيد الدول الوطنية (الشركات المحلية) من التعامل المباشر والإحتكاك بالشركات الأجنبية ومتعددة الجنسيات حتى لو كان بأسلوب التقليد والمحاكاه.

ب. إنشاء وتنفيذ برامج التدريب للتنمية الإدارية فى الدول المضيفة والدول الأم.

ج. تطوير وتنمية قدرات رجال الأعمال – والمحاولة لإيجاد طبقة جديدة منهم ذو قدرات تنظيمية عالية.

د. تشجيع الشركات الوطنية من قبل حكوماتها وتنمية مهارات الوظيفية من أجل المنافسة أمام الشركات الأجنبية.

ه. محاولة الشركات الوطنية التحسين من المرتبات والأجور والحوافز وكدخول للعاملين بها تقاريا مع أجور الشركات الأجنبية الموجودة على أرضها وتعمل فى نفس المجال لمنع هروب العمالة المحلية من شركاتها الوطنية للعمل بالشركات الأجنبية. ويمكن معرفة ذلك من خلال:-

- المراكز القيادية والحيوية بالمشروعات الأجنبية من العناصر المحلية والوطنية:

$$= \frac{\text{عدد المديرين الوطنيين بالمشروع}}{\text{عدد المديرين الأجانب بنفس المشروع}} \times 100$$

كلما ارتفعت النسبة دل ذلك على زيادة نسبة القيادات المحلية العاملة بالمشروعات الأجنبية وبما يؤكد هروب الكفاءات والقيادة من الشركات المحلية – إلى الشركات الأجنبية نظراً لإرتفاع الدخول أو على الأقل الفجوة بينهما.

- معدل دوران المراكز الإدارية الوطنية التى تعمل بالشركات والمشروعات الأجنبية:

$$= \frac{\textbf{عدد تاركى العمل من المديرين المحليين بالمشروع}}{\textbf{متوسط عدد المديرين}} \times \mathbf{100}$$

كلما زاد معدل دوران العمل للمديرين بالمشروع الأجنبى دل ذلك على عدم الرضا والإستقرار بالمشروع الأجنبى والعكس.

- معدل إحلال القيادات الوطنية محل القيادات الأجنبية سنوياً:

$$= \frac{\textbf{عدد الترقيات للقيادات الوطنية بالمشروع الأجنبى}}{\textbf{متوسط عدد القيادات الإدارية بالمشروع}} \times \mathbf{100}$$

فكلما إرتفع معدل إحلال القيادات الإدارية الوطنية محل القيادات الأجنبية العاملة بالمشروع أكد ذلك كفاءة ونمو مهارات القادة والمديرين الوطنيين.

- معدل إختيار المراكز الإدارية والقيادية من بين المتقدمين لشغل الوظائف بالشركة الأجنبية:

$$= \frac{\textbf{عدد التعينات الجديدة من القيادات الإدارية المحلية الوطنية}}{\textbf{مجموع عدد المتقدمين لشغل المراكز الإداريتن من الوطنيين والأجانب}} \times 100$$

فكلما ارتفع هذا المعدل دل على كفاءة العناصر القيادية والإدارية الوطنية.

إلا أن هناك مؤشرات أخرى تؤكد أثر على الإدارة والتنمية الإدارية ومنها:-

- عدد المراكز القيادية والإدارية الذين تركوا العمل بالشركات الوطنية المحلية إختيارياً وبرغبتهم من أجل العمل بالشركات الأجنبية.
- عدد العناصر القيادية والإدارية والإشراقية والفنية الوطنية الذين اشتركوا فى بعثات تدريبية بالدولة الأم – مع ملاحظة هل هناك زيادة سنوية فى هذه العدد أم ثبات أم إنخفاض.

2. الآثار المتعلقة بالعمالة

تسعى حكومات الدول النامية إلى محاولات مختلفة لإيجاد فرص عمل جديدة وبشكل مستمر من أجل القضاء على البطالة من خلال فتح باب الإستثمارات الأجنبية أملاً فى كل ما يتعلق بها من إيجابيات وعوائد ومزايا وفوائد.

إلا أننا أمام نوعين من الآثار المباشرة وغير المباشرة على العمالة نوجزها كالتالى:-

أ. الآثار المباشرة

الآثار الإيجابية:-

أ. زيادة عدد الفرص الجديدة للعمل بوجود المشروعات والشركات الإستثمارية الأجنبية والتى ستستوعب الكثير من العمالة الماهرة وغير الماهرة فى مجالات شتى منها:

- العاملين فى مجال (شركات ومؤسسات) إعداد المستلزمات الخاصة بإنشاء وتشغيل هذه المشروعات.

- العاملين فى مجال الحصول على المواد الخام وإعدادها لتمويل تشغيل وإمداد هذه المشروعات بما تحتاجه من تلك المواد الخام والأولية.
- العاملين فى مجال الخدمات المساعدة مثل المنظمات التالية:
  - البنوك.
  - المستشفيات.
  - الفنادق.
  - النقل والمواصلات.
  - الطاقة.... إلخ.

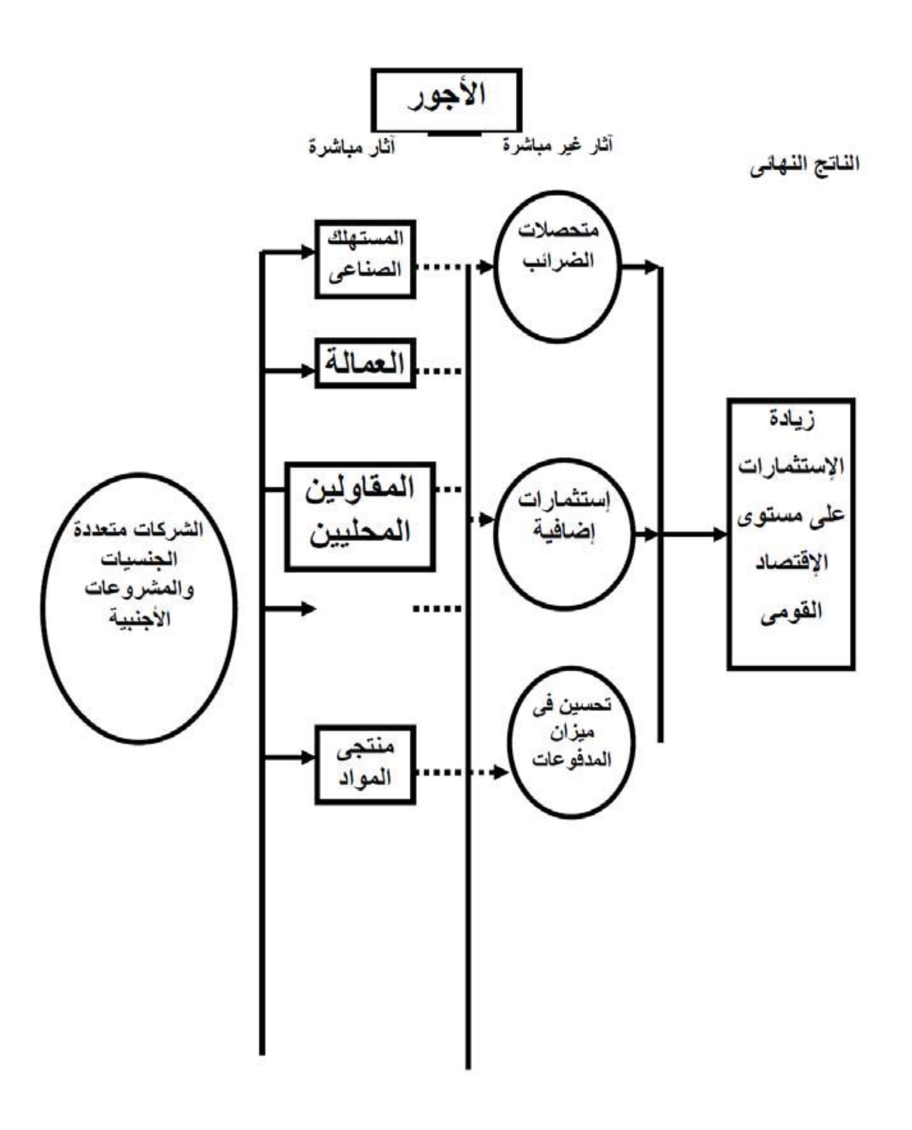
ب. زيادة إجمالى قيمة الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت والتأمينات السنوية المدفوعة للعاملين فى هذه المشروعات والتى ترتبط بحجم المشروع - وعدد المشروعات الإستثمارية ومستوى التقدم التكنولوجى بها - والشروط التى تضعها البلد المضيف لدخول تلك المشروعات.

الآثار المباشرة السلبية:-

الأثر المباشر الجلى والواضح تماما وهو نزوح وهروب عدد كبير من الوظائف فى المشروعات الوطنية المحلية للعمل بالشركات الأجنبية مما يترتب عليه:

- إنخفاض نشاط الشركات المحلية فى المجالات المشابهة للنشاط والمجال الأجنبى.
- خروج بعض الشركات المحلية - الوطنية - من السوق اعدم القدرة على المنافسة.

يوضح الشكل التالى شكل رقم (18) الآثار المباشرة وغير المباشرة فى هذا الشأن.



شكل رقم (18)

يوضح الآثار المباشرة والغير مباشرة للإستثمارات الأجنبية(*)

الآثار غير المباشرة

كما هو واضح من الشكل السابق وبعد عرض الآثار المباشرة الإيجابية والسلبية تتضح الآثار غير المباشرة فى:-

- **المتحصلات من الضرائب:**

التى ستدفعها الشركات المتعددة الجنسيات على ما حققته من أرباح بما يترتب عليه زيادة عوائد الدولة.

- **الإستثمارات الإضافية:**

مع زيادة عوائد الدولة من ضرائب والإيرادات والرسوم المحصلة من المؤسسات الخدمية المساعدة الخاصة والحكومية سيؤدى ذلك إلى إنشاء مشروعات إستثمارية جديدة (صناعية وخدمية وتجارية...) بما يؤكد ظهور فرص عمل جديدة.

- **التقدم والتنمية المهارية:**

فقيام المواطنيين ورجال الأعمال على إنشاء مشروعات الخدمات المساعدة – وكذا المواد الخام – وتشجيع أعمال المقاولات سيؤدى إلى وجود كوادر وعناصر بشرية متقدمة مهارياً لتقديم الخدمة لتلك الشركات الأجنبية على أعلى مستوى من الجودة.

- **خلق فرص عمل جديدة كما أشرنا سابقاً ومن خلال:**

(*) الشكل مأخوذ عن أ.د/ عبد السلام أبو قحف (بتصرف)

- إنشاء الصناعات الموجهة للتصدير.
- إنشاء المشروعات كثيفة العمالة.
- التوسع الجغرافى للشركات الأجنبية ومتعددة الجنسيات.
- إختيار المستوى التكنولوجى المتقدم المناسب والجاذب لعدد أكبر من فرص العمل.

ويمكن معرفة أثر الإستثمارات الأجنبية على العمالة بالدولة المضيفة من خلال المؤشرات التالية:-

معدل دوران العمالة الوطنية = **عدد العاملين الذين خرجوا من الخدمة** / **متوسط عدد العاملين**

معدل المهارة = **عدد العاملين الوطنيين المهرة** / **مجـ عدد العاملين فى الوظائف الجديدة** × **100**

أو = **عدد العاملين غير المهرة الوطنيين** / **مجـ عدد العاملين فى الوظائف الجديدة**

مقارنة إجمالى الأجور والمكافآت والمرتبات والحوافز وغيرها من الدخول للعاملين بالمشروعات الأجنبية – بتلك المناظرة فى المشروعات المحلية والوطنية.

أو = **عدد العاملين الوطنيين** / **عدد العاملين الأجانب** × 100

بالإضافة إلى مؤشرات أخرى منها الجور – وتكلفة التعيين – وتكلفة برامج التدريب – وعدد الوظائف الجديدة والمفقودة سنوياً... إلخ والتى يمكن ملاحظتها ومقارنتها سنوياً أو على مستوى المجالات المناظرة فى الشركات الأجنبية.

3. الآثار المتعلقة بالنقد الأجنبى

إختلفت الرؤيتان الكلاسيكية والحديثة فى شأن وجود الشركات متعددة الجنسيات فى الدول المضيفة والتى قد تؤدى إلى زيادة التدفقات من النقد الأجنبى الخارجة عن التدفقات الداخلة – ومن جوانب التدفقات النقدية الخارجه:-

- أجور ومرتبات ومكافآت العاملين الأجانب والمحولة للبلد الأم.
- الجزء المحول تدريجياً من رأس المال خاصة بعد بداية التشغيل.
- الأرباح المحولة سنوياً للبلد الأم.
- مع صغر حجم الأموال المحولة والمجلوبة للبلد المضيف عند بداية تشغيل هذه الشركات فكل ذلك كما ذكر سابقاً هى مباراة لصالح البلد الأم.

أو أصحاب النظرية الحديثة يؤيدون الشركات متعددة الجنسيات للآتى:-

- قدرة هذه الشركات ومواردها الضخمة.
- قدرة هذه الشركات على الحصول على النقد الأجنبى من الأسواق.
- قدرة هذه الشركات على سد الفجوة بين الإحتياجات من النقد الأجنبى للدول النامية وبين مدخراتها ومواردها المتاحة لإكمال مشروعات التنمية.
- قدرة هذه الشركات على إيجاد فرص جذابة ومربحة.
- وجود هذه الشركات يهئ الفرصة لدخول المساعدات والمنح والهبات من الهيئات الدولية ومن البلد الأم.

إلا أنه يمكن القول أن الشركات الأجنبية المملوكةملكية مطلقة للبلد الأجنبى الأم فى حالة ما إذا كانت صادقة فى تحقيق مصالحها ومصالح البلد المضيف (كمثالية للسلوك التعاونى) قد يعيد إستثمار جزء جزء من أرباحها المحققة داخل البلد المضيف - بالإضافة إلى:

- الأموال الضخمة المنفقة على بحوث التنمية والتطوير داخل البلد المضيف.
- المبالغ المدفوعة فى شكل ضرائب ومرتبات وحوافز ودخول للعاملين بالدولة المضيفة.
- المشاريع المبدئية كثيفة رأس المال عند بداية إنشاءها.

من هنا تبرز أهمية الإستثمار المبدئى فى تدفق النقد الأجنبى. ولكن هناك مجموعة من العوامل تحدد قدرة هذه الشركات فى زيادة كمية النقد الأجنبى المتدفق:

- كبر أو صغر حجم الإستثمار.
- شكل ونمط ملكية المشروع الإستثمارى.
  - **هل الملكية مطلقة؟**
  - **هل الملكية مشتركة؟**
  - **هل عقد إدارة؟**
  - **هل ترخيص؟**
  - **هل تسليم مفتاح؟**
- كمية ومقدار رأس الما المبدئ للإستثمار.
- كمية القروض التى تحصل عليها الشركات الأجنبية من البنوك المحلية؟
- كمية ومقدار الأرباح المعاد إستثمارها بالدولة المضيفة.

وهناك مؤشرات يمكن بها معرفة آثار الإستثمار الأجنبى على التدفق النقدى ومنها:

$$\text{معدل الإستثمار} = \frac{\text{حجم الأموال المستثمرة عن طريق الشركات الأجنبية}}{\text{مجموع الناتج القومى للدولة المضيفة}} \times 100$$

$$\text{نسبة الإقراض} = \frac{\text{كمية القروض الممنوحة للشركات الأجنبية من البنوك الوطنية}}{\text{كمية القروض الممنوحة للشركات الوطنية من البنوك الوطنية}}$$

$$\text{نسبة التحصيل الضريبى} = \frac{\text{كمية الضرائب المحصلة سنوياً من الشركات الأجنبية}}{\text{كمية الضرائب المحصلة سنوياً من الشركات الوطنية}}$$

$$\text{نسبة الدخول} = \frac{\text{مجـ المرتبات والمكافآت للعاملين الأجانب والمحولة للخارج}}{\text{مجـ المرتبات والمكافآت للعاملين الوطنيين بنفس الشركات}}$$

$$\text{معدل التغير فى الصادرات} = \frac{\text{قيمة الصادرات العام الحالى} - \text{قيمة الصادرات العام السابق}}{\text{قيمة الصادرات العام السابق}} \times 100$$

$$\text{معدل التغير فى الواردات} = \frac{\text{قيمة واردات العام الحالى} - \text{قيمة واردات العام السابق}}{\text{قيمة واردات العام السابق}} \times 100$$

وإرتفاع أو إنخفاض أو إستقرار تلك المؤشرات يؤكد مدى الأثر الذى يحققه الإستثمار الأجنبى على التدفق النقدى إيجابياً أو سلبياً.

4. الآثار المتعلقة بالتجارة الخارجية

ويمكن من هنا إيجاز الآثار المترتبة على الإستثمارات الأجنبية على ميزان مدفوعات الدولة المضيفة والمركز التجارى والدخل الحقيقى لها.

لذا لابد من معرفة عناصر المتحصلات (الإيرادات) والمدفوعات – كمردود للصادرات والواردات فى ضوء أسعار الصرف والتحويل كالتالى:-

أ. التدفق الداخل:

- يتوقف حجم التدفق النقدى الداخل من الدولة الأم على شكل الملكية (هل مطلقة للمستثمر الأجنبى بنسبة 100% أم 50% أم دون ذلك... إلخ) ويتناسب مساهمة المستثمر الأجنبى طردياً مع التدفق النقدى.
- حجم الهبات والمنح والمساعدات من الدولة الأم.
- الرسوم المدفوعة مقابل تأشيرات دخول العاملين الأجانب بالشركات الأجنبية بالدولة المضيفة.
- القروض التى تحصل عليها الشركات الأجنبية من الخارج.
- الإيرادا النقدية من الصادرات.

ب. التدفق الخارج:

كما سبق ذكره ونوردها فيمايلى:-

- المدفوعات من العملة الأجنبية على الواردات.
- رأس المال المحول للدولة الأم بعد فترة من بداية التشغيل.
- فروق أسعار المعاملات بين الشركة الأم وفروعها بالدول المضيفة.
- الأرباح المحولة للدولة الأم.
- الأجور والمرتبات المدفوعة للعاملين الأجانب والمحولة للخارج.

ج. العوامل المثرة على المركز التجارى وميزان المدفوعات كأثر للإستثمارات الأجنبية:

- شكل الإستثمار المسموح به.
- حجم وقوع النشاط الإستثمارى كثيف رأس المال أم لا.
- حجم العمالة بالنشاط الإستثمارى (كثيف العمالة أم لا).
- حجم التدعيم والتطوير لأنشطة بحوث وتطوير الموارد البشرية.
- حجم العمالة الوطنية مقارنة بالأجنبية فى نفس المشروع.
- تكلفة الفرصة البديلة فى ضوء كم الأرباح التى أعيد إستثمارها.
- نسبة الضريبة على مرتبات العاملين الأجانب والشركات الأجنبية.
- نسبة الرسوم الجمركية على الصادرات أو الواردات.
- حجم القروض من البنوك الوطنية والأجنبية داخل الدولة المضيفة.
- قدرة الدولة المضيفة على الدخول لأسواق جديدة للمنافسة.
- مدى وجود وإنشاء صناعات أخرى جديدة خدمية مثل السياحة والفندقة والبنوك والمستشفيات وغيرها.
- الآثار المتعلقة بالمستوى التكنولوجى

إذا كان هناك فجوة تكنولوجية بين الدولة النامية والدول المتقدمة – أى بين الدولة المضيفة والدولة الأم – وهذا ما تهدف إليه الدولة المضيفة لسد هذه الفجوة لكن هناك محددات لتحقيق الأهداف التكنولوجية للدولة المضيفة تحكمها الدولة الأم ومنها:-

أ. شروط الشركات متعددة الجنسيات والأجنبية لنقل التكنولوجيا إلى الدولة المضيفة والنامية منها على سبيل المثال:

- تشترط على الدولة المضيفة مستوى معين من الخدمات المساعدة الأساسية قبل نقل التكنولوجيا مما يؤدى إلى ارتفاع تكلفة نقل هذه التكنولوجيا.
- هناك كثير من الشركات الأجنبية تفرض خطراً على إشتراك الوطنيين بالدولة المضيفة فى تلك التكنولوجيا.
- أحيانا تشترط الدولة الأم مستوى معين من التكنولوجى غالباً ما يكون أقل من المستوى السائد فى الدولة الأم أو مشابه.

ب. تكلفة نقل التكنولوجيا:

وتتمثل تلك التكلفة فى:

- تكلفة تدريب وإعداد العاملين على التعامل مع تلك التكنولوجيا.
- تكلفة إعداد البنية الأساسية للخدمات المساعدة والضرورية.
- تكلفة التغيير من مستوى تكنولوجى إلى مستوى آخر وما يترتب عليه من مقاومة لهذا التغيير.
- تكلفة عدم الملائمة.

خاصة إذا لم تتلائم التكنولجيا المنقولة مع عادات وثقافات وخصائص الدولة المضيفة مما يترتب عليه معه إنفاق أكثر لتهيئة وتوفير مناخ جيد للإحلال التكنولوجى.

ج. المستوى التكنولوجى المنقول:

هناك إتجاهين يتعلقان بالشركة الأجنبية بخصوص النقل التكنولوجى:
الإتجاه الأول نقل مستوى عالٍ من التكنولوجيا.
والإتجاه الثانى نقل مستوى منخفض من التكنولوجيا.

❖ الإتجاه الأول نقل مستوى عالٍ من التكنولوجيا مما يترتب عليه:

- توفير عدد كبير من العمالة بمختلف أنواعها.

- إنخفاض فرص العمل الجديدة.
- نتيجة لذلك ارتفاع نسبة البطالة لغير المهرة.
- خلق الطبقية الإجتماعية حيث التفاوت فى توزيع الدخول المهرة - ونصف المهرة وغير المهرة.
- الخوف على المساحة السوقية فتضطر بعض الشركات الوطنية إلى المحاكاة والتقليد وإدخال مستوى عالٍ من التكنولوجيا للحفاظ على السوق.

ولكن يبقى الوضع الحرج مسيطراً خاصة بالنسبة للدول النامية:

- إذا تم إدخال مستوى تكنولوجى عالى - هل هناك إمكانية لتوجيه الفائض بين العمالة لقطاعات أخرى داخل الدولة المضيفة - أم أن القطاعات الأخرى مكدسة بالعاملين.
- وحال ما إذا كان هناك رغبة فى منع دخول المستوى العالى من التكنولوجيا لتخفيض مستوى البطالة والحفاظ على أكبر عدد من فرص العمل فسوف يترتب عليه الإرتداد للخلف. والتدهور التكنولوجى للدولة النامية.
- وإذا ما كان هناك رغبة من الدولة النامية فى الحفاظ على التكنولوجيا الوطنية القائمة - سيتحقق ذلك لفترة محددة - إلى أن تصل هذه التكنولوجيا لمستوى قديم خاصة أن التطورات التكنولوجية عالمياً سريعة ومتطورة - ومتجددة - مما سيضطر معه إلى قبول إستحداث تكنولوجيا حديثة.

فى الوقت ذاته ليس لديها الإمكانيات الفنية والمالية والبشرية لمسايرة تلك التطورات.

وأن أى محاولة للتقليد هى محاولة باهظة الثمن من حيث التكلفة والمردود.

هكذا سيبقى حال الدول النامية إزاء التقدم التكنولوجى المستحدث والمستقدم من الخارج – كلما تخطو خطوة للأمام تكنولوجيا – سبقتها غيرها من الدول المتقدمة خطوات دون أن تستشعر هى نتيجة تحقيق مستوى تكنولوجى ما.

الإتجاه الثانى: قيام الشركات الأجنبية بنقل مستوى منخفض من التكنولوجيا.

وهذا يؤكد إتجاه الإستثمار فى المشروعات مكثفة العمالة بما يحقق للدولة المضيفة النامية:

- تقليل نسبة البطالة.
- عدالة توزيع الدخول.
- إتساع الفجوة التكنولوجية بين الدولة النامية والدولة المتقدمة.

نهاية يمكن القول أن محاولة الدولة النامية تحقيق مستوى تكنولوجى عالى بالتأكيد سيكون على حساب تحقيق هدف آخر. فى الوقت الذى لابد فيه من الحفاظ على فرص عمل جديدة وكثيرة لمواجهة البطالة وعدالة توزيع الدخول من أجل رفاهية أفراد المجتمع.

الفصل الثامن

الاستثمار غير المباشر

والأســـواق المـــاليـــة

مقدمة :

أولا: أهمية الاستثمار غير المباشر.

ثانيا: مفهوم ووظائف وأنواع الأسواق المالية.

ثالثا: أهم الأوراق المالية المتداولة في الأسواق المالية.

الفصل الثامن

الاستثمار غير المباشر والأسـواق المـاليـة

مقدمة:

تعتبر أسواق رأس المال ذا أهمية كبيرة للشركات الدولية والمتعددة الجنـسيات، فهـي المصدر الأساسي لتكوين رؤوس أموال هذه الشركات وفروعها وشركاتها التابعة، كما يوجد بعض من هذه الشركات متخصص في العمل بأسواق رأس المال وبورصات الأوراق المالية على المستوى المحلي والدولي، ومجال نشاطها الرئيسي هو عمليات البيع والشراء لـلأوراق الماليـة المتداولـة في أسواق راس المال المحلية والدولية.

وأيضاً تهدف أسواق رأس المال إلى أن يجد المستثمر أسـلوباً مـنظماً لتوظيـف أموالـه ومدخراته، بما يدر عليه أكبر عائد ممكـن تحقيقـه، مـع إمكانيـة اسـترداد هـذه الأمـوال بأقـل خسارة ممكنة، وفي أسرع وقت ممكن، ومع نمو الطلـب عـلى الأمـوال قبـل الـشركات الدوليـة والمتعددة الجنسيات والشركات المحلية عن المعـروض منـه في الـسوق المـالي، ظهـرت الأسـواق المالية النقدية، مع الاهتمام بأسعار الفائدة على القروض للحد من الطلب على الأموال بتحريك أسعار الفائدة نحو الزيادة أو الانخفـاض، كـما ظهـرت أهميـة تنظـيم سـوق الأوراق التجاريـة والمالية، من خلال سوق مـالي ثـانوي يـسمى بورصـة الأوراق الماليـة، مـع ضرورة ضـبط حركـة التعامل لتحقيق التوازن بين العرض والطلب على الأموال.

أولاً: أهمية الاستثمار غير المباشر:

ظهرت أهمية الاستثمار غير المباشر للشركات الدولية والمتعددة الجنسية، مـع تطـور النظـام الرأسـمالي مـن نظـام المنافـسة لنظـام الاحتكـار، حيـث بـرزت أهميـة الاسـتثمار في الأوراق الماليـة كأحـد أشـكال أو أنمـاط تـصدير رأس المـال للـشركات

الدولية، والذي يعرف بالاستثمار غير المباشر أو الإقراض غير المباشر للشركات، الذي يربط النظام الاقتصادي، العالمي ببعضه البعض، في شكل احتكارات عالمية تأخذ شكل الشركات القابضة الدولية والمتعددة الجنسيات، والتي تدير استثماراتها في الدول المضيفة من خلال ما يسمى بمحفظة الأوراق المالية.

ومن الجدير بالملاحظة أن الاستثمار غير المباشر تدفق من المراكز الرأسمالية القديمة المتمثلة في الدول الاستعمارية القديمة وهي بريطانيا وفرنسا وألمانيا، إلى مراكز الرأسمالية الجديدة الوليدة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وكندا لمساعدتها على النمو الصناعي والاقتصادي، وتكوين طبقة من الرأسماليين تتماثل من حيث الأهداف والأساليب والمصالح مع الرأسماليين في الدول الاستعمارية القديمة، ومع تحقيق معدلات عالية من النمو في كافة المجالات تحول الاستثمار غير المباشر في الاتجاه العكسي نحو الدول الاستعمارية القديمة وخاصة بعد الحربين العالميتين الأولى والثانية حتى الآن، مما ساعد على نشؤ التخصص الدولي، سانده النظام الرأسمالي العالمي، وزادت أهمية أسواق رأس المال العالمية في مجال توفير رؤوس الأموال طويلة الأجل، من خلال الأوراق المالية المتداولة في هذه الأسواق المالية.

ومع تعاظم الاستثمارات غير المباشرة للشركات الدولية والمتعددة الجنسية وبخاصة في الدول النامية المضيفة لنشاطها، زادت أهمية تنظيم وتطوير أسواق رأس المال في الدول النامية وربطها بأسواق رأس المال العالمية والاحتكارات الدولية، في ظل ما يسمى بسياسة التحول لاقتصاد السوق وتدعيم القطاع الخاص والرأسمالية المحلية الضعيفة التي ترتبط أهدافها ومصالحها بالرأسمالية العالمية، وما يشكل ذلك من مخاطر متنوعة الهدف على اقتصاديات هذه الدول.

ثانياً: الأسواق المالية [المفهوم - الوظائف – الأنواع]:[53]

يقصد بأسواق المال (المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشترى لأصول مالية، من خلال إجراءات قانونية وإدارية ومالية تمثل النظام الذي يعمل من خلاله السوق المالي، ويحقق الصلة بين البائع والمشترى لأصول مالية واستثمارية، أو تحويل هذه الأصول لنقدية مرة أخرى، ويتحكم في هذا النظام العرف السائد في السوق المالي، ونمط العلاقة بين العرض والطلب على الأموال، والقوانين والإجراءات المنظمة للتعامل في السوق المالي، وسلوك البائع والمشترى للأصول المالية".

وأياً كانت طبيعية وحجم العمليات التي تتم في أسواق رأس المال إلا أنها تهدف لتحقيق الوظائف التالية:

سهولة إتمام العمليات المالية بين البائع والمشترى لأصول مالية:

لتوفير التمويل المتوسط والطويل الأجل بتكلفة أقل من تكلفة الإقتراض، لاستثمار الفائض النقدي لدى الشركات في أوراق مالية متوسطة وطويلة الأجل يمكن تحويلها لسيولة مالية ونقدية حاضرة في أي وقت.

إتاحة الفرصة أمام الشركات التي تتداول أوراقها المالية في السوق المالي:

من بيع وشراء الأوراق المالية وانتقال ملكيتها دون الحاجة لبيع حق الملكية.

تقنين حجم الائتمان المصرفي المتوسط والطويل الأجل:

ومن ثم الحد من الآثار التضخمية السارية في الاقتصاد القومي أو الدولي.

---

(53) للمزيد راجع ذلك في:

-أ.د/ فريد النجار: الإدارة المالية الإستراتيجية، بيت الإدارة والتدريب، القاهرة، 2000

-أ.د/ محمد عثمان إسماعيل: مرجع سابق.

تحفيز تدفق الأموال الاستثمارات الأجنبية للشركات الدولية والمتعددة الجنسيات:

وذلك إذا كان السوق المالي فعال ومرتبط بأسواق رأس المال الدولية.

تحديد أسعار مناسبة للأوراق المالية:

في ضوء الموقف المالي وربحية الشركة والمؤشرات الاقتصادية المرتبطة بكل صناعة وبالدولة.

استخدام الأرقام القياسية لأسعار الأوراق المالية المتداولة في السوق المالي:

كأحد المتغيرات الهامة للتنبؤ بالحالة الاقتصادية للدولة مما يمكن الشركات الدولية والمتعددة الجنسية من اتخاذ قرار الاستثمار المناسبة لها فيما وراء البحار.

أنواع الأسواق المالية:(54)

تنقسم الأسواق المالية إلى نوعين رئيسيين وهما السوق الأول أو سوق الإصدارات Primary Market، والسوق الثاني سوق التداول Secondary Market، وكل مهما ينقسم إلى أقسام فرعية، وسيتم تناول كل نوع من هذه الأسواق المالية على حدة.

السوق الأول: سوق الإصدارات الجديدة:

يطلق على النوع الأول اسم سوق الإصدارات أي السوق الذي يتم فيه الاكتتاب لأول مرة في الأوراق المالية الجديدة التي يتم إصدارها من قبل شركة

(54) راجع ذلك إلى:
-المرجع السابق، ص 187
-د.السيد حسين: الإدارة المالية والتمويل، مرجع سابق.
-د. سعد يس: إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق.

يتم تأسيسها أو من قبل الحكومة، ويتم تسويق أو بيع هذه الأوراق المالية عن طريق البيع المباشر للجمهور، أو عن طريق البيع بالمزاد Auction بدعوة المستثمرين أفراداً أو شركات أو مؤسسات مالية للتقدم بعطاءاتهم محدداً فيها الكمية المطلوب شرائها وأسعار الشراء ولذلك يتم اختيار العطاء صاحب أعلى سعر.

ويتضمن السوق الأول خمسة أسواق فرعية وهم:

السوق العام المفتوح:

أو سوق الاكتتاب العام في الأوراق المالية للشركات كبيرة الحجم، ولذلك يجب تسجيل الشركة في بورصة الأوراق المالية، ولا يجوز للشركة المصدرة للأوراق المالية لأول مرة أن تدخل بالشراء لأوراقها المالية خلال فترة التسويق المحددة من قبل لجنة التسجيل بالبورصة.

السوق المحدود:

أو المغلق أو التسجيل على الرف Over the Counter (OTC) ويخص الشركات صغيرة الحجم التي يساهم في رأسمالها عدد محدد من المساهمين، ولا يتم تداولها أوراقها المالية في بورصة الأوراق المالية.

السوق النقدي:

أو سوق الأوراق المالية قصيرة الأجل التي تزيد مدتها عن عام، مثل سندات الخزانة وخطابات الضمان والأوراق التجارية، ولذلك يتميز هذا السوق بأنه سوق يتعامل في الائتمان قصير الأجل، وفي الأوراق التجارية، ويقتصر التعامل فيه على البنوك، وبينه وبين السوق المالي الذي تتداول فيه الأوراق المالية المتوسطة والطويلة الأجل علاقة قوية، حيث يقوم أحد المستثمرين بالحصول على قرض من بنك بضمان الأوراق التجارية لشراء أوراق مالية يتم بيعها في السوق المالي، ويتكون

السوق النقدي من عدد من الأسواق الفرعية، مثل سوق الخصم، وسوم أذونات الخزانة، وسوق النقود تحت الطلب.

سوق الصرف:

أو سوق التحليل وأسعار الصرف للعملات الأجنبية وهو من الأسواق المالية الهامة المؤثرة في قرار التمويل والاستثمار للشركات الدولية والمتعددة الجنسيات ويتضمن نوعين رئيسيين وهما:

أ)سوق الصرف العاجل:

حيث يتم شراء أو بيع أي كمية من النقد الاجنبي من مكاتب الصرافة أو من البنوك.

ب)سوق الصرف الآجل:

الذي يتم فيه التعامل عن طريق حوالات الصرف والعقود المؤجلة الصرف في ميعاد محدد بكمية محددة بسعر محدد للصرف، لتجنب التقلب في أسعار صرف العملات الأجنبية.

سوق الامتياز:

وهو المكان الذي يتم فيه عقد صفقات بيع أو شراء عدداً م الاوراق المالية بسعر السوق السائد وقت كتابة عقد الامتياز وفي وقت متفق عليه يتم فيه البيع أو الشراء، طبقاً لسعر البيع أو الشراء السائد في السوق المالي للأوراق المالية في الوقت المتفق علبيه لاتمام عملية البيع أو الشراء وقد يتحقق من وراء ذلك خسارة أو ربح للمشترى أو البائع.

السوق الثاني – سوق التداول:

يعتبر سوق التداول "عن المكان الذي تتم فيه المعاملات المالية على الأوراق المالية والسابق إصدارها في السوق الأول بيعاً وشراء، والتي يترتب عليها نقل

ملكيتها من بائع لمشترى، سواء تمت هذه المعاملات المالية من خلال أسواق مالية منظمة أو غير منظمة".

ويساعد على توفير الموارد المالية طويلة الأجل للشركات بتكلفة أقل وشروط افضل من الاقتراض المتوسط والطويل الأجل من البنوك،وينقسم السوق الثاني إلى نوعين رئيسيين وهما:

السوق المالي المنظم:

أو ما يطلق عليه بورصة الأوراق المالية Organized Securities Exchange، والتي تعتبر سوق مالي رسمي يحكم العمل فيه قانون البورصة ومن خلال إجراءات عمل رسمية، تخضع لرقابة الحكومة لتنظيم عملية تداول الأوراق المالية من أسهم وسندات وانتقال ملكيتها من البائع للمشترى دون خداع أو غش أو تدليس، سواء من قبل العاملين بالبورصة أو من قبل الشركات المتداولة أسهمها أو سنداتها في بورصة الأوراق المالية، وتتمثل أهم وظائف البورصة في الآتي:

أ)سهولة وسرعة أتمام عمليات البيع والشراء للأوراق المالية، طبقاً للأسعار المعلن عنها بالبورصة.

ب)التعامل في الأوراق المالية على المكشوف وعلانية، عن طريق المناداة على الورق المالية، وتسجيلها في لوحات العرض المنتشرة حول مقصورة البورصة، لتوفر عدد كاف من البائعين والمشترين داخل وخارج المقصورة، وإمكانية عقد الصفقات بيعاً أو شراء، حتى ولو لم تكن الأوراق المالية بحوزة البائع.

ج)تسجيل أسعار البيع والشراء في جداول ونشرات رسمية، وفقاً لحالة العرض والطلب، بما يمكن من تتبع حركة التعامل على الأوراق المالية مما يجنب البائع والمشترى من مخاطر تقلب الأسعار.

د)تحقيق الموازنة بين أسعار البيع والشراء إذا تم تسجيل وتداول الورقة المالية في أكثر من بورصة من بورصات الأوراق المالية، بما يمكن البائع من تحقيق أكبر بح ممكن من بيع الورقة المالية في البورصة التي يرتفع بها أسعار الشراء عن أسعار البائع من تحقيق أكبر ربح ممكن من بيع الورقة المالية في البورصات التي يرتفع بها أسعار الشراء عن أسعار البيع.

ه)مساعدة المستثمر فرداً كان أو شركة على شراء الورقة المالية المناسبة لدرجة المخاطرة التي يرغب في تحملها وتتناسب مع إمكانياته المالية.

و)تكرار عقد الصفقات المالية على نفس الورقة المالية طبقاً لأسعار البيع والشراء المعلنة في البورصة.

السوق المالي غير المنظم:

"هو المكان الذي يتم فيه تداول الأوراق المالية بيعاً وشراء بين البنوك وسماسرة الأوراق المالية وغيرها من المنشآت المتخصصة في الاستثمار وتداول الأوراق المالية، خارج بورصة الأوراق المالية، سواء كانت الأوراق المالية مقيدة أو غير مقيدة بالبورصة، مما يساعد على سرعة إجراء العمليات والصفقات المالية، وينقسم السوق المالية غير المنظم إلى سوقين فرعيين من الأسواق الثانوية لأسواق رأس المال وهما:

السوق الثالث The Third Market:

ويضم بيوت السمسرة والمتعاملين في الأوراق المالية خارج بورصة الأوراق المالية سواء كانت مقيدة أو غير مقيدة في البورصة، مع الاستعداد الكامل لشراء أو بيع الأوراق المالية في أي وقت وبأي كمية، وغالباً ما تتم الصفقات في هذا السوق بين شركات الاستثمار في الأوراق المالية، أو الشركات القابضة والدولية كبيرة الحجم.

السوق الرابع The Fourth Market:

أو سوق الأغنياء حيث يتم بيع وشراء الأوراق المالية بين شركات الاستثمار في الأوراق المالية والشركات الكبيرة الحجم عن طريق وسيط بين البائع والمشترى.

أعضاء بورصة الأوراق المالية وإدارة العمل فيها:

نظراً لأهمية بورصة الأوراق المالية كأهم عناصر السوق المالي الثاني، يتم التعامل داخلها من خلال فئتين وهم الأعضاء العاملون بالبورصة، والأعضاء غير العاملين بها، وتشمل الفئة الأولى كل من السماسرة بالعمولة الذين يقتصر عملهم مع الأفراد الراغبين في شراء أو بيع الأوراق المالية مقابل عمولة أو سمسرة تحددها لائحة البورصة وسماسرة الصالة أو المقصورة الذين يقومون بتنفيذ طلبيات البيع والشراء للأوراق المالية التي يعهد بها إليه زملائه من السماسرة مقابل عمولة، وتجار الصالة أو المقصورة بتنفيذ علميات البيع أو الشراء للأوراق المالية لحسابهم الخاص، والمتخصصون الذين يتخصصون في التعامل في نوع واحد أو عدة أنواع من الأوراق المالية ولذلك يجمعون بين سماسرة المقصورة وتجار الصالة ولكن ليس لهم حق التعامل مع الأفراد، والسماسرة والمتعاملين في الصفقات الصغيرة، ووكلاء بيوت السمسرة.

أما الفئة الثانية وهم الأعضاء غير العاملين الذين ليس لهم حق التعامل في المقصورة أو الصالة، تشمل كل من:

- البنوك وشركات التأمين وصناديق الاستثمار.
- الأعضاء المراسلين العاملين في بورصة أجنبية ويمارسون نشاطهم في بورصة دولة أخرى عن طريق سمسار وطني.

■وسماسرة الخصم الذين يقومون بالخدمات الإدارية والكتابية الخاصة بإتمام عمليات البيع والشراء لبيوت السمسرة وحفظ الأوراق المالية وتحصيل عوائدها نيابة عن العملاء.

■ومكاتب الخدمات الاستشارية التي تقوم بالدراسات والأبحاث عن السوق المالي لحساب الشركات أو بيوت السمسرة.

التنظيم الإداري للبورصة:

وتتمثل هذه المستويات في:

1- لجنة البورصة:

وتعتبر بمثابة مجلس إدارة البورصة، وتختص بالتحقق من حسن سير العمل بالبورصة لما لها من سلطات تأديبية على أعضاء البورصة، والتدخل للحد من عملية المضاربة، على الأوراق المالية والمحافظة على السوق من الانهيار والأزمات الطارئة بتحديد حد أدنى وأعلى لأسعار الأوراق المالية.

2- الجمعية العامة للبورصة:

وتتكون من الأعضاء العاملين والمنضمين للبورصة، وتجتمع مرة واحدة في العام أو أكثر من مرة بناء على دعوة من لجنة البورصة، وتختص بانتخاب لجنة البورصة والتصديق على حسابات البورصة الختامية وميزانيتها العمومية، ومناقشة كافة السياسات المساعدة على تطوير العمل بالبورصة.

3- اللجنة الكلية بالبورصة:

يتم تكوينها من عضو واحدة من العاملين عن كل بورصة، وعضوين منضمين ومندوبين الحكومة ويرأسها رئيس السوق المالي، وتختص بالتأكيد من تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة لعمل البورصات، واتخاذ كافة القرارات المنظمة لها.

4- مندوب الحكومة:

يختص بمراقبة تنفيذ القوانين واللوائح المعمولة بها وحضور كافة الاجتماعات التي تعقدها البورصة ولجانها الفرعية حتى يتوفر لقراراتها الشرعية والرسمية وله حق الاعتراض على الإجراءات والقرارات المخالفة للقوانين واللوائح المعمول بها.

5- هيئة التحكيم:

وتختص بالفصل في المنازعات التي تنشأ بين الفئات العاملة أو المتعاملة بالبورصة، وبينهم وبين عملائهم ولذلك قراراتها ملزمة للطرفين.

6- مجلس التأديب:

ويختص بالفصل في التصرفات المخالفة للوائح العمل بالبورصة وقوانينها، والتي تخل بحس سير العمل بالبورصة والسلوك العام للفئات المتعاملة بالبورصة.

- ويتم قيد وتداول الأوراق المالية بالبورصة عن طريق:
- البيع والشراء للأوراق المالية المكتتب فيها في السوق الأول.
- الاكتتاب المحدود من خلال شركات تسويق الأوراق المالية والمقيدة بالبورصة.
- عن طريق الاكتتاب المباشر في الأوراق المالية عن طريق بورصة الأوراق المالية.
- عن طريق الاكتتاب العام Public Issue by Prosecutors للجمهور والشركات.
- عن طريق أسلوب العرض للبيع Offers for Sale بأعلى سعر عن سعر الشراء.

- عن طريق العطاءات Issue by Tender بتحديد سعر مبدئي ثم يتقدم المستثمرون بعطاءاتهم بشراء الكمية المصدرة بحد أقصى يتم تحديده، ويتم البيع لصاحب العطاء صاحب أعلى سعر.

■أياً كانت الوسيلة المستخدمة في تداول الأوراق المالية المقيدة في جداول الأسعار الرسمية، وفي جدول الأسعار المؤقت الذي يشمل الأوراق المالية الغير مستوفاة لشروط القيد في البورصة.

ويتم التعامل على الأوراق المالية بالبورصة من خلال مقصورة البورصة Compartment وهي مكان يجتمع فيه الأعضاء العاملين بالبورصة، ولا يسمح للبائعين أو المشترين للأوراق المالية بدخولها ولكن يخصص لهم مكان خارج المقصورة للانتظار فيه، ويتم إجراء الصفقات داخل المقصورة بوسيلتين هما أسلوب المناداة وأسلوب لوحات العرض.

(أ) أسلوب المناداة :

يقوم السماسرة ومندوبيهم في النداء بصور مرتفع لإتمام عمليات البيع أو الشراء دون الإفصاح عن نواياهم الحقيقية عن كونهم بائعين أو مشترين للحصول على أعلى سعر للورقة المالية التي ينادي عليها، وتتم الصفقة عن طريق الاتفاق مع سمسار بالمقصورة على سعر الورقة إذا كان أحدهما بائع والآخر مشترى، ولا تتم الصفقة إذا كانا لاثنين بائعين أو مشترين.

(ب) أسلوب لوحات العرض:

يتطلب أن يقوم السمسار قبل افتتاح الجلسة بعشر دقائق بتسليم الموظف المختص، بوضح جدول الأسعار على لوحة العرض-، أسعار الورقة المالية التي يتعامل فيها لكي يدونها بطريقة ظاهرة وواضحة على لوحات العرض المنتشرة على جانبي المقصورة، ويكون لهذه الأوراق المالية حق أولوية التعامل فيها داخل المقصورة، بحيث تكون الكمية المشتراة مساوية للكمية المباعة، ولا يجوز لسمسار آخر أن يبيع نفس الورقة المدونة علي لوحة العرض إلا للمشتري الذي دون سعر الشراء علي لوحة العرض، سواء بسعر أعلى أو أقل من السعر المدون علي لوحة العرض.

قياس اتجاهات الأسعار في البورصة:

تستخدم بورصات الأوراق المالية في الدول المتقدمة العديد من المؤشرات المالية، التي تساعد في قياس مستوي واتجاهات الأسعار في السوق المالي، لتحقيق الأهداف التالية:

أ) التعرف علي مستوي أسعار الأوراق المالية، وقياس كفاءة السوق المالي واستقرار الحالة الاقتصادية للدولة.

ب) القدرة علي التنبؤ بإنتاجية الصناعات التي تتداول أوراقها المالية في السوق المالي.

ج)معاونة المتعاملين في السوق المالي والعملاء من تكوين محفظة أوراق مالية متوازنة تحتوي أقل درجة من المخاطر وتحقق أكبر عائد متوقع، أو مساوي علي الأقل للعائد الذي يعكسه مؤشرات قياس الأسعار.

ويتم تحديد وحساب مؤشرات قياس اتجاهات أسعار الأوراق المالية المتداولة في البورصة، في ضوء دراسة علمية تحليلية لعينة من مجموعة من الأوراق المالية المتداولة في السوق المالي لعدد من الشركات التي تضمنها صناعة واحدة أو عدد من الصناعات، باستخدام العديد من الأساليب مثل حساب قيمة المؤشرات علي أساس سعر الورقة المالية أو القيمة السوقية للأسهم الممثلة للعينة، وأسلوب الأرقام القياسية للأسعار.

ومن أهم المؤشرات المستخدمة لقياس اتجاهات أسعار الأسهم في بورصة نيويورك،[55] مؤشر "دوجنز" Dow Jones Average، ويتم حسابه كل نصف ساعة، ويتم الإعلان عنه بمجموعة من النقاط تزيد أو تنقص طبقاً لحركة

(55) أ.د/ محمد عثمان إسماعيل، د. مصطفى محمود هلال، الإدارة الدولية، مرجع سابق، ص ص 194، 195

التعامل في السوق المالي على الأوراق المالية، ويتم ترجمة هـذه النقـاط إلى قـيم ماليـة، ويـتم حساب قيمة المؤشر على أساس سعر الإقفال لعينة ممثلة من الأسهم الخاصـة بعـدد 65 شركـة منهـا 30شركـة صـناعية، 20 شركـة للنقـل، 15 شركـة مـن شركـات المرافـق العامـة والخـدمات باستخدام أسلوب المتوسط المرجح، فإذا كانت قيمة المؤشر 2800 نقطـة وانخفـضت إلى 1800 نقطة فهذا يعنى انخفاض حجم التعامل في السوق المالي بما يوازي 938,8 مليون جنيه.

بجانـب ذلـك يوجـد بالولايـات المتحـدة الأمريكيـة مـؤشرات أخـرى مثـل "مـودي" Moody's Aver Age، ومـؤشرات نيويـورك تـايمز New York Times Index ومـؤشر بـارون Barron's Average ومـؤشرات سـتاندرد آنـدبور Standard and Poor's الـذي يرتكـز في تكوينه على عينة من 500 سهم لعدد 500 شركة منها 400 شركة صناعية شركة منافع عامة، 20 شركة للنقل، 40 شركة مالية، ويتم حاسب قيمة المؤشر على أساس القيمة الكلية لأهم العينة.

ولكل بورصة عالمية المؤشر الخاص بها مثـل مـؤشر "فينانـشيال تـايمز" لبورصـة لنـدن "ومؤشر "كوميرزبانك" لبورصة فرانكفورت بألمانيا، ومؤشر "نيكي داو" لبورصة طوكيـو باليابـان، ومؤشر المجموعة المالية المصرية لبورصة القاهرة والإسكندرية بمصر، كما توجد مؤشرات أخـرى لبوصة باريس بفرنسا، ولبورصة زيـورخ بسويـسرا وغيرهـا مـن البورصـات العالميـة، لأن اتجـاه المؤشر نحو الهبوط أو الارتفاع يعتبر إنذاراً مبكراً للدولـة ومؤسـساتها الماليـة لاتخـاذ إجـراءات مالية واقتصادية فعالة، لتصحيح مسار التعامل في السوق المالي للحد من انهياره أو من حـالات الكساد والتخضم المتوقع حدوثه لتصحيح مسار الاقتصاد القومي.

العوامل المؤثرة في أزمة السوق المالي:

وأي أزمة تحدث في السوق المالي لا ترجع في المقام الأول لهبوط أسعار الأوراق المالية ولكن للعديد من المتغيرات أهمها:

1- المتغيرات الاقتصادية:

الناتجة من اختلال الميزان التجاري وزيادة عجز الموازنة العامة وزيادة عبئ الدين الداخلي والخارجي.

2- المتغيرات السياسية:

الناتجة من عدم الاستقرار السياسي للدولة، وانحدار علاقتها بالدول الأخرى.

3- المتغيرات المالية:

الناتجة من ارتفاع سعر الفائدة على الودائع وانخفاض قيمة العملة الوطنية، وتزايد معدلات التضخم والأسعار.

4- المتغيرات النفسية والسلوكية:

الناتجة من المضاربة على الأوراق المالية والشائعات وعدم توفر البيانات الدقيقة عن الشركات.

5- المتغيرات الفنية:

التي يترتب عليها ارتفاع أسعار الأوراق المالية لمستوى أعلى من القيمة الحقيقية لها، كنتيجة لعمليات المضاربة، والتلاعب أو الخطأ في تشغيل برامج الحاسب الآلي بأوامر بيع أو شراء غير حقيقية.

ثالثاً: أهم الأوراق المالية المتداولة في السوق المالي:

تنقسم الأوراق المالية المتداولة في السوق المالي إلى نوعين يشمل النوع الأول للأوراق المالية الحكومية، والتي يتم إصدارها لتمويل عجز الموازنة العامة للدولة، وتتضمن أذون الخزانة كقروض قصيرة الأجل تستحق الدفع عادة خلال تسعين

يوماً من تاريخ إصدارها، وتباع عادة بخصم من قيمتها الاسمية، بحيث يتمثل العائد في الفرق بين سعر الشراء والقيمة الاسمية، وأيضاً تصدر الحكومة ما يسمى بالسندات الحكومية كقروض متوسط أو طويلة الأجل، حيث تتراوح مدة السند ما بين خمس سوات وعشرون سنة أو أكثر من ذلك، ويمكن لحائز السند بيعه في السوق المالي للمشترى دون انتظار تاريخ الاستحقاق سواء في السوق المالي المنظم أو غير المنظم.

بجانب الأوراق المالية الحكومية، توجد الأوراق المالية التي تصدرها الشركات في السوق المالي الأول، ويتم تداولها في السوق المالي الثاني المنظم وغير المنظم، بهدف توفير احتياجاتها التمويلية المتوسطة والطويلة الأجل، ومنها ما يعتبر أحد عناصر رأس المال مثل الأسهم العادية، والأسهم الممتازة القابلة للتحويل لأسهم عادية، ومنها ما يعتبر دين أو التزام طويل الأجل على الشركة يجب الوفاء به مثل أنواع الأسهم الممتازة الأخرى والسندات، وتعتبر هذه الأوراق المالية أهم أدوات الشركات ومنها الشركات الدولية والمتعددة الجنسية للتعامل في السوق المالي.

1- الأسهم العادية Common Stock :

يعتبر السهم العادي صك ملكية يتم إصداره بقيمة اسمية عند الاكتتاب في رأس مال الشركة عن طريق الاكتتاب العام، وللسهم قيمة دفترية تتمثل في قيمة عناصر حق الملكية من احتياطيات وأرباح محتجزة، كما أن له قيمة سوقية تتحدد كقيمة بيعية للسهم في بورصة الأوراق المالية وهذه القيمة قد تكون أكبر أو أقل من القيمة السوقية، كما تعتبر الأسهم العادية أحد مصادر التمويل طويلة الأجل والعنصر الأساسي المكون لرأس المال، عند تأسيس الشركات وزيادة رأس المال، كما أنها أحد عناصر تكلفة رأس المال كتكلفة مرجحة للأموال، فإذا كانت قيمة السهم الاسمية 100 جنيه ونصيب السهم من الربح الموزع 7 جنيهات فإن تكلفة التمويل عن طريق الأسهم العادية 7%.

وتنقسم الأسهم العادية إلى نوعين أساسيين وهما:

الأسهم الاسمية

حيث يسجل على سك السهم اسم مالكها والقيمة الاسمية للسهم بجانب بيانات عن الشركة المصدر لها، ولا يجوز التنازل عنها أو نقل ملكيتها عن طريق البيع في بورصة الأوراق المالية إلا بعد توقيع عضوين من أعضاء مجلس إدارة الشركة وإثبات ذلك في دفاتر الشركة.

الأسهم لحاملها:

حيث لا يسجل على سك السهم أسم مالك السهم والقيمة الاسمية له، ويتم بيع وتداول هذه الأسهم في بورصة الأوراق المالية ونقل ملكيتها من البائع للمشترى دون الرجوع للشركة المصدرة للسهم ولكن يتم إثبات اسم الحائز فقط في دفاتر الشركة.

وتوجد عدة أساليب لتقييم وتحديد الأسهم المتداولة في السوق المالي، وأولى هذه الأساليب هو أسلوب تقييم سعر السهم في السوق بورصة الأوراق المالية، وأسلوب آخر هو تحليل ربحية الأسهم التي تتضمنها محفظة الأوراق المالية.

2- السنـدات Bonds:

يعبر السند عن تعهد من الشركة المصدر له بدفع قيمة السند في تاريخ محدد، مقابل حصول حامل السند على فائدة سنوية من القيمة الاسمية له حتى تاريخ استحقاقه، ولذلك تعتبر السندات أحد صور الاقتراض طويل الأجل. وتتمثل حقوق حامل السند تجاه الشركة المصدرة له في الحصول على الفائدة السنوية، واسترداد قيمة السد في مواعيد الاستحقاق، ولذلك يتطلب إصدار السندات كورقة مالية أن تكون الشركة قادرة على تحقيق صافي ربح ثابت أو مستقر سنوياً على الأقل لضمان دفع الفوائد المستحقة للسندات، مع اقتناء

الشركة لأصول رأسمالية تمكنها من استرداد جزء كبير من قيمتها إذا تم التصرف فيهـا بـالبيع في حالة تصفيتها.

وتنقسم السندات بصفة عامة إلى نوعين رئيسين وهما:

1)السندات المضمونة Secured bonds إذا تقرر لحامل السند حق أو امتياز معين مثـل رهـن بعض الأصول أو الأوراق المالية.

2)السندات غير المضمون Unsecred Bonds وتشمل ثلاثة أنواع:

أ) السندات العادية Debentures إذا لم يتقرر للسند أي رهن أو ضمان عيني.

ب)السندات الثانوية العادية Subordnated، وهي أقل مرتبة من الأسهم العاديـة والـسندات المضمونة عند الحصول على قيمة السند من تاريخ تصفية الشركة.

ج)سندات الدخل Income bonds والتي يحق لحاملها الحصول على فائدة بنسبة محددة من الدخل أو صافي الربح الذي تحققه الشركة وليس من القيمة الاسـمية مثـل النـوعين الـسابقين، بجانب ذلك يوجد نوع آخر من الـسندات تـسمى سـندات الاحتكـار التـي تـصدرها الـشركات القابضة أو الدولية والمتعددة الجنسية لتمويل الشركات والفروع التابعة لها بشروط أفضل من الاقتراض من البنوك.

وتستخدم عـدة أسـاليب لتقيـيم الـسندات منهـا أسـلوب تحديـد القيمـة الحقيقيـة للسندات، التـي يـستحق الوفـاء بقيمتهـا الاسـمية في نهايـة مـدة الـسند، أمـا الأسـلوب الثـاني يستخدم في تحديد العلاقة بين عائد السند المحقق ومدة السند والقيمة المستندية من القيمـة الاسمية.

3- الأسهم الممتازة Prefered Stock:

هي الأسهم التي يتقرر لحاملها حقوقاً أكـبر عـما هـو مقـرر لحاملـة الأسـهم العادية، مثـل الأولويـة في الحـصول عـلى الأربـاح حتـى ولـو لم يبقـى لحملـة الأسـهم العادية أي حـصة في الأربـاح التـي يتقـرر توزيعهـا، والحـصول عـلى القيمـة الإسـمية

للسهم الممتاز من ناتج تصفية الشركة قبل حملة الأسهم العادية، ولذلك تقع الأسهم الممتازة كمصدر مالي بين الأسهم العادية والسندات، وتعتبر الأسهم الممتازة ديون على الشركة طويلة الأجل لأنه يتقرر لحاملها نسبة ثابتة من الأرباح.

وتنقسم الأسهم الممتازة للعديد من الأنواع، وهي:

أ)أسهم ممتازة من حيث الدخل ومجمعة الأرباح.

ب)أسهم ممتازة من ناحية الأصول.

ج)من حيث التصويت.

د)من حيث قابلية التحويل لأسهم.

ه)مضمونة من قبل الحكومة أو أي مؤسسة مالية.

و)من حيث مدة السداد حيث تاتزم الشركة بسداد قيمتها خلال مدة محددة.

ز)أسهم ممتازة بقيمة اسمية تسديد أما بنفس القيمة أو بقيمة أكبر منها في نهاية المدة.

ح)أسهم ممتازة بقيمة اسمية تسديد إما بنفس القيمة أو بقيمة أكبر منها في نهاية المدة.

ط)أسهم ممتازة لحامله Perpetual ليس لها مدة للوفاء بقيمتها، ومن الجدير بالذكر أن الشركات الدولية والمتعددة الجنسية تلا تفضل إصدار أو شراء الأسهم الممتازة.

إدارة محفظة الأوراق المالية:

ترتبط محفظة الأوراق المالية Portfolio Analysis في الشركات الدولية والمتعددة الجنسية بإدارة عملية الاستثمار غير المباشرة في الأوراق المتداولة في السوق المالي، عن طريق عمليات البيع والشراء لهذه الأوراق المالية لتحقيق

العائد المطلوب تحقيقه، الذي يتوازن مع درجة المخاطر المصاحبة لعملية الاستثمار في الأوراق المالية.

ولذلك تعتبر محفظة الأوراق المالية سياسة استثمارية للشركات الدولية المتعددة الجنسية، تهدف إلى تكوين مزيج استثماري من الأوراق المالية، لتخفيض مخاطر الاستثمار لأدنى حد ممكن من خلال عملية تنويع في الاستثمار لأدنى حد ممكن من خلال عملية تنويع في الاستثمار في الأوراق المالية المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار كفاءة أسواق رأس المال، وأسعار الفائدة على القروض، ومعدل التضخم، والقوة الشرائية للنقود، والحالة الاقتصادية العامة، وطبيعة وخصائص الصناعة والشركات التي تتداول أوراقها المالية في السوق المالي.

أهداف تكوين إدارة محفظة الأوراق المالية:

ولكي تقوم الشركات الدولية والمتعددة الجنسية بتكوين محفظة أوراق مالية فعالة أو مثلى، يجب أن يتوافر لديها كافة البيانات والمعلومات عن الأوراق المالية المتداولة في السوق المالي، سواء عن الشركات المصدرة لها وعن حركة التداول عليها من خلال البيانات المنشورة في نشرات وجداول أسعار بورصات الأوراق المالية، لأن أهداف تكوين وإدارة محفظة الأوراق المالية تتمثل في:

أ)وضع أساس علمي يساعد على توزيع مخاطر الاستثمار على عدد من الأوراق المالية، لتخفيض درجة المخاطرة لأدنى حد ممكن وتحقيق، أعلى معدل للعائد متوقع تحقيقه.

ب)تكوين قاعدة من البيانات المالية والمحاسبية عن الشركات المتداولة أوراقها المالية في السوق المالي تمكن من اتخاذ قرار الاستثمار غير المباشر.

ج)ربط الاستثمار في الأوراق المالية المختلفة ببعضها البعض بما يساعد على تنويع الاستثمار وتنويع درجة المخاطرة المرتبطة المحفظة، بما يمكن تكوين محفظة أوراق مالية فعالة غير متنافسة.

د)تعتبر محفظة الأوراق المالية في الشركات الدولية والمتعددة الجنسية كشركات قابضة، أهم وسائل علاج مشكلة تقييم استثمارات هذه الشركات في مجموعة الفروع والشركات التابعة لها، والتي ترتبط عوائدها مع بعضها البعض.

ه)تساعد محفظة الأوراق المالية الشركات الدولية والمتعددة الجنسية، من استثمار الفائض النقدي بها في أوراق مالية يتحقق من ورائها عائد، مع ضمان تلبية مجموعة الفروع والشركات التابعة لها من السيولة المالية في الوقت المناسب.

ولتحقيق هذه الأهداف، يجب توزيع المبلغ المتاح للاستثمار بنسب معينة على مزيج من الاستثمارات المتنوعة في الأوراق المالية المتداولة في السوق المالي، ولكي يتحقق ذلك يرتكز تكوين محفظة الأوراق المالية على عدد من المبادئ، وتشمل:

1)مبدأ القياس الكمي للعائد المتوقع من الاستثمار والمخاطر المرتبطة به.

2)مبدأ التنويع أي أن تتضمن محفظة الأوراق المالية أنواعاً مختلفة من الاستثمارات في الأوراق المالية المختلفة المتداولة في السوق المالي تحقق درجة من الثبات والاستقرار للعائد الذي تحققه المحفظة.

3)مبدأ الشمول أي أن تتضمن المحفظة معظم أنواع الأوراق المالية في السوق المالي حتى يتم تحقيق العائد المطلوب بأقل درجة مخاطرة.

4)مبدأ الارتباط بين العوائد المحققة من الأوراق المالية المختلفة فكلما كان معامل الارتباط طردي موجب بين العائد المحقق من الأوراق المالية لشركتين يعملان في نفس النشاط والصناعة فإن درجة المخاطرة المرتبطة بمحفظة الأوراق المالية يكون كبيراً، والحالة العكسية صحيحة إذا كان معامل الارتباط سلبي.

وبناء على هذه المبادئ فإن قرار تكوين وإدارة محفظة الأوراق المالية يجب أن يرتكز على علاقة بين العائد المتوقع والمخاطرة المتوقعة، لأن المخاطرة هي فرصة الخسارة المتوقعة أي عدم التأكد من العائد المتوقع تحقيقه مستقبلاً، ولذلك يعتبر الاستثمار في

الأوراق المالية استثمار خالي من المخاطر، بعكس الاستثمار في الأوراق المالية التي تصدرها الشركات، نظراً لوجود الخطر الكلي Over All Risk المرتبط بالشركة المصدرة للورقة المالية والذي ينقسم إلى نوعين من المخاطر وهما:

1-المخاطر غير المنتظمة العشوائية Unsystematic Risk: وهي المخاطر التي يترتب عليها تقلبات في العائد المتوقع المرتبط أساساً بالشركة المصدرة للأوراق المالية، من حيث مهارة ومستوى كفاءة الإدارة بها، ونوعية القرارات الموجهة للأعمال بها، والقيود البيئية التي تعمل من خلالها والاضطرابات العمالية وغيرهاالتي تخص كل صناعة وشركة على حدة، وللتغلب على هذه المخاطر يجب التنويع في استثمارات محفظة الأوراق المالية لإلغاء أو استبعاد هذه المخاطر.

2-المخاطر المنتظمة Systematic Risk: وهي المخاطر العامة التي تنبع من العوامل المؤثرة في سوق الأوراق المالية ككل وفي كفاءة هذا السوق، والتي تؤدي إلى زيادة أو انخفاض حركة التعامل على الأوراق المالية المتداولة في السوق المالي، وأهم هذه العوامل مخاطر تغير أسعار الفائدة في البنوك، وتغير القوة الشرائية للنقود بفعل التضخم وانخفاض قيمة العملة، ومخاطر الدورة التجارية والحالة الاقتصادية، وهذه المخاطر يجب قياسها حتى يمكن تقدير علاوة الخطر الإضافي وما يقابلها من عائد إضافي يتم تحقيقه على محفظة الأوراق المالية.

الفصل التاسع
إستراتيجية التمويل
فى الأعمال الدولية

- مقدمة.
- أولاً: مفهوم إستراتيجية التمويل.
- ثانياً: إتخاذ قرار الإنفاق الإستثمارى.
- ثالثاً: تحديد مصادر التمويل.
- رابعاً: تحديد أفضل مراكز إستثمار.
- خامساً: تحديد أفضل مراكز الربحية.

الفصل التاسع

إستراتيجية التمويل

فى الأعمال الدولية

مقدمة

تلجأ الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات إلى سبل عديدة التى تساعدها فى تدبير مصادر الحصول على الأموال والتدفقات من العملات المختلفة – لتضمن فى نفس الوقت إدارة هذه الموارد وتحديد مجالات الإنفاق – ومشروعات ومراكز الربحية والإستثمار بالشكل الذى يحقق أهداف الشركة الأم فى البلاد المضيفة أو فروعها المختلفة.

وأيضا محاولة الحد من المخاطر السياسية والإقتصادية والنقدية من أسعار التحويل والصرف – وتخفيض العبء الضريبى على التدفقات النقدية بين الشركة الأم ومجموعة الشركات التابعة لها.

لذا تهدف إستراتيجية التمويل إلى تعظيم الربح فى الشركة ككل على إعتبار أنها المالكة للفروع ككل والشركات التابعة لها. من خلال إدارة وإستثمار والإستفادة من حركة الأموال المستثمرة فى أنشطتها المختلفة والمتعددة. حتى لو تم الإضرار بربحية أحد الفروع والشركات التابعة طالما يخدم ذلك هدف تعظيم ربحية الشركة الأم على المدى الطويل.

أولاً: مفهوم إستراتيجية التمويل

إستراتيجية التمويل فى الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات هى السياسات والأساليب التى تتبعها الشركة لتتمكن من الإدارة والسيطرة والتوجيه السليم للشركات والفروع التابعة لها. لتعظيم ربحية الشركة الأم والشركات

ككل فى وجود المنافسة الكاملة العالمية ومع القيود المختلفة والمتباينة من دولة لأخرى.

من المفهوم السابق يتضح أن:

1. تعظيم الربحية للشركة الأم هو أساس النشاط الدولى.
2. قد يتم تحقيق خسائر فى أحد الشركات التابعة أو الفروع ولكن ليست مشكلة طالما يحقق أهداف المجموعة ككل التى تمثلها الشركة الأم.
3. قد يوجد منتجات معينة – أو نشاط معين أو فروع من الفروع أو شركة من الشركات التابعة يحقق ربحية عالية ومتميزة عن غيره من الفروع ويرجع ذلك لتواجده بدولة تتمتع بمزايا تسويقية أو إنتاجية أو تمويلية لا تتوفر فى دول مضيفة أخرى.

يصبح لزاما على إدارة الشركة الدولية أن تحديد:

4. السياسات المالية فى ضوء التضخم وأسعار الصرف والتحويل.
5. مراكز الربحية فى ضوء المزايا التسويقية والتمويلية وغيرها.
6. المراكز الإستثمارية فى ضوء المزايا الجمركية والضريبية ونمط الملكية... إلخ
7. وقبل كل ذلك ينبغى إتخاذ قرار الإنفاق الإستثمارى.

هذا القرار الذى ترتبط بالأجل الطويل لأنها تمثل إستثمارات فى أصول ثابتة رأسمالية لعدة سنوات لا تقل عن 10 سنوات ويرتبط ذلك إرتباطاً وثيقاً بتعظيم الربحية فى الشركات الدولية والشركات متعددة الجنسيات.

ثانياً: إتخاذ قرار الإنفاق الإستثمارى

لذا يعتبر قرار الإنفاق الإستثمارى – طويل المدى أهم القرارات التى يجب أن تضعها إدارة الشركات الدولية كثيرة لتحديد مراكز الربحية ومراكز الإستثمار.

ماذا نعنى بالإنفاق الإستثمارى؟

الإنفاق الإستثمارى هى تلك النفقات على الأصول الثابتة بمختلف أنواعها – كأصول إنتاجية للشركة الأم وبالفروع التابعة لها – والمتوقع الحصول على عائد منها لعدد من السنوات، هذا النوع وهذه النفقات لا تستنفذ أغراضها خلال سنة بل تمتد لعدة سنوات.

ولكن هناك نوع آخر من النفقات يتم داخل الشركات الدولية وه الإنفاق – "النفقات الإدارية" والتى تعطى وتدفع خلال سنة مالية والعائد منها خلال نفس السنة المالية أى أن النفقات الإيرادية يتحقق عائدها فى المدى القصير أقل من سنة مقارنة بالإنفاق الإستثمارى الذى يمتد أجله بإمتداد عم الأصل الإنتاجى.

من الواضح أن الفيصل بين الإنفاق الإستثمارى والإنفاق الإيرادى هو الفترة الزمنية التى يتحقق خلالها العائد.

أهمية القرار الإستثمارى

تتضح أهمية قرار الإنفاق الإستثمارى لما يترتب عليه من آثار غاية فى الأهمية للشركة الدولية الأم والشركات التابعة لها وأيضا نظراً لكبر حجم الأموال المستثمرة فيها... وتتأكد أهمية قرار الإستثمار فى:

1. **حيوية التقييم:**

أن التقييم الدقيق لقرار الإستثمار هو الأمر الحيوى والفعال حيث أى خطأ ستكون نتائجه السلبية ذات خطورة عالية على المشروع الإستثماربمن حيث المكان والنمط والشكل قد تؤدى فى النهاية لتصفيته.

على العكس تماما التقييم الصحيح - السليم سيساعد إلى حد كبير فى تعظيم المركز الربحى والتنافسى وتحقيق النجاح للشركة الدولية وفروعها فى الدول المضيفة.

2. صعوبة التعامل مع آثار القرار الإستثمارى:

حيث هناك صعوبة - أو صعوبات جمة يترتب عليها خسائر قادحة - حال الرغبة فى إنهاء وتصفية القرار بعد فترة من البدء فى تنفيذه حيث سيترتب عليه:

1. خسائر مادية.
2. زعزعة مكانة الشركة الدولية أو فرعها.
3. إنخفاض المستوى التنافسى.
4. زعزعة الثقة فى الشركة الأم.

3. مدى آثار القرار الإستثمارى:

حيث أن نتائجه تمتد لسنوات طويلة - بما يؤكد إدارة الشركة الدولة والشركات متعددة الجنسيات بالدولة الأم والفروع. بما إتخذته من قرارات ولفترات طويلة مستقبلاً بما يؤثر على حركة الإدارة - ومرونة الإدارة - نظراً لأنها أصبحت مقيدة بقراراتها لذا يجب الإعداد الجيد والدراسة الواعية والتحليل الدقيق قبل إتخاذ القرار.

4. ضخامة المبالغ الإستثمارية:

لذا ينبغى على إدارة الشركات الدولية والشركات متعددة الجنسيات - إمعان النظر فى المبالغ المنفقة نظراً لندرة الموراد عن المواد الخام وارتفاع تكلفة الحصول عليها وارتفاع تكاليف التشغيل والتنفيذ. أى التروى قبل الدخول فى المشروعات الدولية ذات الإستثمار كثيف رأس المال.

5. مستقبل الشركة الدولية هو إمتداد للحاضر:

فتعظيم ربحية الشركة وفروعها – وزيادة مركز التنافس فى المستقبل يتوقف على قراراتها الحانية.

♦ **أشكال الإنفاق الرأسمال (الإستثمارى)**

1. التوسع فى السوق:

دخول أسواق جديدة – فروع جديدة – بالدول المضيفة لتغطيه السوق الوطنى - وسوق الدولة الأم - والأسواق بالدولة المضيفة – والأسواق الإستهلاكية الأخرى. (كمنافذ توزيع بدول أخرى).

2. تنويع الأنشطة:

فتح مجالات وأنشطة جديدة بنفس الدول المضيفة كإستثمارات إضافية – جانبيه أمر فتح مجالات جديدة فى دول جديدة.

3. تنويع المنتجات:

قد تضطر الشركة الأم فى التوسع فى تشكيل وتنويع منتجاتها – والإنفاق على هذا النوع من التوسع لإعتبارات فى دورة حياة السلعة – أو للتغير فى طبيعة السوق – كما قد تضطر لإدخال منتجات جديدة وخطوط إنتاج جديدة. طالما هناك منافسة تتطلب قيام إستثمارت جديدة للحفاظ على حصة الشركة فى السوق العالمى.

4. الإستثمارات الشاملة:

5. وتلك الإستمارات لا تخص عوائدها وفوائدها فرع من الفروع – أو إحدى الدول المضيفة، بعينها بل تشمل الفروع ككل – والشركة الأم – وتشمل المجموعة كوحدة دولية واحدة. أى أن الفوائد الشائعة موزعة على الأم والفروع.

6. المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإستثمارية:

لكى تتم إتخاذ قرار الإنفاق الإستثمارى لابد أن يتوافر لدى الـشركة الأم – معلومـات وبيانات تساعد فى إتخاذ القرار الإسـتثمارى – وإتخـاذ القـرارات التنفيذيـة الأخـرى فى الوقـت المناسب ومن هذه المعلومات:

1) بيانات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة (الإنفاق – الإيراد).
2) التدفقات النقدية الخارجة (الإنفاق الإضافى).
3) معلومات خاصة عن الرسوم والضرائب ونظم الخدمات المساعدة بالدول المضيفة.

♦ عقبات إتخاذ قرار الإنفاق الإستثمارى بالشركات الدولية متعددة الجنسيات:-

1) صعوبة الدقة فى تحديد كل المنافع من المقترح الإستثمارى:

حيث من الصعب توقع وحـصر كـل مجـالات التـدفق النقـدى العائـد مـن عمليـات وأنشطة الإستثمارات الأجنبية. أو بمعنى آخر يعب تصور كمى أو رقمى للإيـرادات المـستقبلية. تدعم وتعزز الجرأة فى إتخاذ قرار الإنفاق.

2) عدم التأكد:

المقترح – والمشروع الإستثمارى يمكن حصر نفقاته بشكل مؤكد ودقيق لأنه يعتمد فى تحديد تلك النفقات على تجارب تم معايستها ومشروعات تم تنفيذها ودراسـات تـم تطبيقهـا من قبل – عكس المخاطرة فى توقع الإيرادات وعدم التأكد من قبل – عكس المخاطرة فى توقع الإيرادات وعدم التأكد منها – نظراً للتغييرات السريعة فى نظم التكنولوجيـا واخـتلاف ثقافـات وعادات وقيم المستهلكين وتباينها من دولة لأخرى – مع اختلاف عنصر الزمن وما يترتب عليـه من تغير فى الأسعار. (أسعار الصرف والتحويل... إلخ).

3) المخاطرة:

المخاطرة التى تواجه المقترح الإستثمارى هى بطبيعتها متغيرة ومتذبذبة – ويـصعب إخضاعها كما ذكرنا للتنبؤ – فالحصة لسوقية – والمنافسة – وتغيـير أذواق المـستهلكين وتبـاين الثقافات من دولة لأخرى – والتباين فى البيئات السياسية والثقافية والإجتماعيـة تـشكل عقبـة فى دقة التنبؤ والمخاطرة الإستثمارية.

من العرض السابق لمفهوم القرار الإستثمارى وأهميته والصعوبات التى تعتبر عقبة فى التنفيذ للمشروعات الإستثمارية فى الدولة الأم – والدول المضيفة. يبقى على الشركة بعـد ذلـك تحديد مصادر التمويل – واختيار مراكز الإستثمار – ومراكز الربحية.

ثالثاً: تحديد مصادر التمويل

إن إختيار المصدر التمويلى المناسب للشركة الدوليـة والمتعـددة الجنـسيات فى الـدول المضيفة من أهم محاور الإستراتيجية للتمويل ويرجع ذلك للأسباب التالية:

أ) تنوع مصادر التمويل:

- أسهم وسندات.

- وقروض محلية من الدولة المضيفة – أو من حكومة الدولة الأم – جزء من الأربـاح.... إلـخ. مساهمة المواطنين فى الدول المضيفة – وأيضا المساهمين من الدولة الأم..... إلخ.

ب) المخاطر المالية:

والتى تؤثر فى هيكل التمويل والسيولة المالية وتكلفة التمويل من كل مصدر وبالتالى تؤثر على الربحية المحققة.

ج) تأثير المصدر التمويلى على فعالية الرصيد النقدى من العملات الأجنبية وتعظيم حقوق وندرة المساهمين فى الشركة الأم.

أهمية مصادر التمويل والسياسات المالية:-

يترتب على السياسات المالية التى تقوم بتخطيطها الشركة الأم وتنفذها الفروع والشركات التابعة إتخاذ القرارات الهامة ومنها:

- تحديد مراكز الربحية.
- تحديد مراكز الإستثمار.
- تحديد سياسات التمويل الأجنبى.
- تحديد هيكل رأس المال وسياسات نقل وتحويل الأرباح.
- حماية أصول الشركة فى مختلف الدول المضيفة.
- تحديد المزيج من الأنماط التمويلية المختلفة الذاتية والخارجية الطويلة والقصيرة الأجل بالعملة الوطنية للدول المضيفة أو بالعملة الأجنبية للدولة الأم.

العوامل المؤثرة على القرار المالى والإستثمارى للشركة الدولية:-

1. **قدرة مصادر التمويل المحلية:**

ومدى إعتماد الشركة الأم عليها – وهل ستكون عملة الدولة المضيفة هى المصدر – أم عملة الدولة الأم التى تنتمى إليها الشركة – أم عملة ثالثة – أم هو مزيج من أكثر من عملة للتمويل.

2. **بدائل التمويل:**

أى المفاضلة بين المصادر المختلفة للتمويل (قروض – ديون – أسهم – سندات – إئتمان.... إلخ).

3. المتغيرات المتعلقة بكل مصدر تمويلى:

فكل مصدر تمويلى محددات ومتغيرات سواء المصدر المحلى أو الأجنبى ومن هذه المتغيرات:

أ. الرقابة على تحويل العملات الأجنبية.

ب. الرقابة على أسعار الصرف.

ج. معدلات الضرائب ولوائحها فى الدول المضيفة أو الدولة الأم.

د. كيفية التعامل المحاسبى مع حقوق الملكية فى الحسابات الختامية بالعملة المحلية أو بالعملات الأجنبية.

ه. صعوبات تحقيق الدولة الأم للتوازن بين الإيرادات والنفقات النقدية.

كل هذه العوامل تؤثر على قرار الشركة الأم لإتخاذ قرار فى المفاضلة بين مصدر التمويل المحلى بعملة الدولة المضيفة – أم – مصدر التمويل الأجنبى بعملة الدولة التى تنتمى إليها الشركة الأم أو الشركة المتعددة الجنسيات.

مثـــــال

نفترض أن الدولة المضيفة هى مصر وعملتها المحلية الجنيه المصرى، والدولة الأم هى الولايات المتحدة الأمريكية وترغب الشركة الدولية الأم فى إفتراض مبلغ 300000 جنيه مصرى من خلال البيانات التالية:-

سعر التحويل أو الصرف.

- بداية فترة الإقتراض 6 جنيه لكل دولار.
- فى نهاية فترة الإقتراض 7 جنيه لكل دولار.
- معدل الفائدة على القرض 15% فى مصر 6% فى أمريكا.
- معدل التضخم 13% فى مصر، 5% فى أمريكا.

قيمة القرض 300000 جنيه مصريا ما يعادل 50000 دولار.

- إذن معدل التغيير فى سعر تحويل العملة

= 7 – 6 ÷ 6 = 1 ÷ 6 = 16.7%

- أثر التغيير فى سعر تحويل العملة – معدل الفائدة

بالدولار = 16.7% × 6% = 1%

فى ضوء ذلك حتى يمكن إختيار مصدر التمويل المناسب ينبغى القيام بالآتى:

1. إذا تم إستثمار مبلغ القرض بالعملة المحلية

- معدل الفائدة بعد خصم معدل التضخم – إذا كان القرض بالجنيه المصرى

= 300000 جنيه بمعدل فائدة 15% يساوى

= 15% - 13% = 2%

- معدل الفائدة بعد الخصم للتضخم والمعدلة بسعر التمويل والصرف من 6 جنيه إلى 7 جنيه لكل دولار لقرض قيمته 50000 دولار بمعدل فائدة 6%.

(6% + 16.7% + 1%) – 13% = 10.7%

نفس النتيجة يمكن الوصول إليها كالتالى:

2. إذا تم إقتراض 50000 دولار لمدة سنه

- إذن جملة القرض والفائدة فى نهاية السنة

= 50000 + 50000 × 6% = 53000 دولار.

- من المتوقع إرتفاع سعر التحويل والصرف من 6 جنيه إلى 7 جنيه للدولار فإن ذلك سيترتب عليه دفع 318000 جنيه مصرى بدلا من 300000 جنيه

= 53000 دولار × 6 جنيه مصرى = 318000 جنيه

- إذا معدل الفائدة المعدل بسعر التحويل والصرف بعد خصم نسبة التضخم سيكون 10.7% بدلاً من 6%

= (318000 – 300000) ÷ 300000 – (13%)

= 23.7% - 13% = 10.7%

- لكن إذا تم إستثمار مبلغ القرض بالدولار
- معدل الفائدة بعد الخصم 350000 دولار بمعدل فائدة 6%

= 6% - 5% = 1%

- معدل الفائدة بعد خصم معدل التضخم والمعدلة بسعر التحويل من 6 جنيـه إلى 7 جنيـه لكل دولارلقرض قيمته 300000 جنيه مصرى بمعدل فائدة 15%

$$= \frac{15\% - 16.7\%}{8 + 0.167} - 5\% = -6.4 \text{ (قيمة سالبة)}$$

$$\text{أو} = 15\% - 16.7\% \times \frac{1}{1+ 0.167} - 5\%$$

= 15% - 16.7% × 0.86) – (5%)

= (1.7% × 0.86) – (5%) = - 6.4 قيمة سالبة

النتائج النهاية التى تم التوصل إليها لإختيار مصدر التمويل الأفضل

القرض بالعملة المحلية بفائدة 15 والقرض بالعملة الأجنبية	الإستثمار بالدولار	الإستثمار بالجنيه المصرى
	(6.4) سالبة	2٪

بمعدل6٪ فائدة	٪1	٪10.7
	مجال صحيح	

القرار الأفضل هو الإستثمار بالجنيه المصرى لأن النتائج معه كلها قيم موجبة أما بالدولار الأمريكى ظهرت معه نتيجة (6.4%) سالبة يعنى المزيد من العملة الصعبة لسداد القرض وفوائده وهذا أكثر تكلفة من السداد بالعملة المحلية وهى الجنيه المصرى.

رابعاً : تحديد مراكز الإستثمار

فكما ذكرنا آنفا يرتبط تحديد واختيار مراكز الإستثمار بالقرار الإستثمارى وذلك وللأسباب الآتيه:

أ) تكلفة التمويل:

فقرار الإستثمار يرتبط بتكلفة التمويل لكل مصدر مالى ذاتى أو خارجى - وكذا يرتبط بمصادر التمويل المتاحة فى الدولة المضيفة وفى أسواق الدولة الأجنبية. فى ضوء ذلك تعتبر الدولة التى مصادرها أقل تكلفة هى المركز الإستثمارى الأفضل.

ب) الطاقة الإنتاجية المتاحة:

فهناك علاقة تكامل بين الإستثمار والطاقة المتاحة للشركة الدولية أو المتعددة الجنسيات بما يؤثر بشكل واضح على قرار الشركة بتحديد مركز الإستثمار من عدمه.

ج) طول الفترة الزمنية:

المدى الزمنى لتنفيذ القرار لمدى طويل سيترتب عليه إنشاء مركز إستثمارى دائم فى الدول المضيفة وكذا فروع فى دول أخرى.

للأسباب الثلاثة السابقة لابد من التحديد والتحليل الدقيق لمصادر التمويل لتحديد أفضل مراكز إستثمار نظراً للمخاطر التى ينطوى عليها طول المدى الزمنى لتنفيذ القرار.

- **المخاطر المالية للمراكز الإستثمارية**

هناك ظروف عدم تأكد تنطوى على عدة مخاطر تفرز خسائر مادية وغير مادية للشركات الدولية والمتعددة الجنسيات ومنها:-

أ- قيود الصرف والتحويل:

هناك مخاطر تنجم عن فرض قيود على الصرف والتحويل للعملة الأجنبية خارج الدولة المضيفة وتلك القيود يجب التنبؤ بها مبكراً لإتخاذ القرار المناسب لحماية الأموال المحولة للخارج.

ب-زيادة إيرادات الشركة الأم بالعملة الوطنية للدولة المضيفة:

إذا لم تساعد هذه الزيادات على الحفاظ على تكلفة الإستهلاك ثابتة – وكمية المبيعات يتم الحفاظ عليها غير ذلك ستعرض الشركة الأم إلى عدم القدرة على إسترداد الأموال المستثمرة فى الأصول الرأسمالية الثابتة.

ج-تعديل أسعار الصرف:

أحياناً ما تقوم الدولة الأم أو الدولة المضيفة بتخفيض قيمة عملتها الوطنية بتعديل أسعار الصرف أمام الذهب أو اليورو بما يشكل عبء على إدارة الشركة الدولية لإدارة تلك الأزمة بما يقلل من الآثار المالية لتخفيض قيمة العملة.

د-تغيير إستراتيجية التسعير:

نتيجة لتعديل أسعار الصرف وتخفيض قيمة العملة تلجأ الشركة إلى رفع أسعار بيع منتجاتها حفاظاً على إيرادات المبيعات لتحقيق زيادة فى الأرباح وتجنب أو تخفيض قيمة الخسائر مما يعرض الشركة لهزة فى مجال المنافسة مستقبلاً وإنهيار حصتها السوقية.

خامساً : تحديد مراكز الربحية الأفضل

تتأثر ربحية الشركات الدولية والمتعددة الجنسية بطبيعة وخصائص النشاط الدولى لهذه الشركات والتكاليف المرتبطة بهذا النشاط فى مختلف الفروع فى الدول المضيفة.

♦ **العوامل المؤثرة على نشاط وقدرة الشركات الدولية على تعظيم الربحية:-**

أ- رغبة الشركة الأم:

أى رغبة إدارة الشركة فى الدولة الأم فى زيادة سيطرتها وتوسيع نشاطها وتعدد فروعها فى الدول المضيفة فى وجود إدارة مركزية تتحكم فى المصادر والإستخدامات.

ب-نطاق سلطة الشركة الأم:

مدى مسئولية الشركة فى الدولة الأم والشركات والفروع التابعة لها ولأساليب المتبعة فى:

- إدارة حركة الأموال.
- تحسين الإيرادات المتوقعة.
- تطوير السوق المحلى والسوق الدولى.
- قدرتها على تخفيض الرسوم والضرائب.

ج- رغبة المساهمين:

رغبة المساهمين الوطنيين والمحليين لتعظيم ثراوتهم وتحسين مركز الشركة فى الأسواق العالمية وزيادة القيمة السوقية لأسهم الشركة فى أسواق المال العالمية.

- **متغيرات تحديد أفضل المراكز الربحية:-**

إن الهدف من تحديد أفضل المراكز الربحية هو إيجاد درجة عالية من المرونة فى تحديد مصادر التمويل ومصادر الإنفاق – فى جميع المجالات والأنشطة بما يحقق أعلى ربحية للشركة الأم.

وهناك عدد من المتغيرات عند إختيار أفضل المراكز الربحية ومنها:

أ- الشكل القانونى الأفضل للإستثمار:

أى تحديد أفضل شكل أو نمط من أنمتط الإستثمار فى الدول المضيفة من خلال:

- إنشاء توابع وفروع ملكية كاملة للشركة الأم.
- إنشاء شركات إستثمار مشترك.
- تحديد نمط التمويل المناسب لشكل الإستثمار المقترح.
- الدقة فى تحديد الشكل الأفضل منعا للإزدواج الضريبى.

أ- تحديد المصدر الأفضل للتمويل:

أى تحديد ما إذا كانت الشركة الم هى المصدر الطبيعى والدائم لتمويل الفروع والشركات التابعة فى الدولة المضيفة. أم الإعتماد على مصادر التمويل المتاحة بالدول المضيفة من قروض – وإعادة استثمار أرباح. وهنا يفضل إختيار المركز الربحى على أساس وظيفى لتحقيق هدف تعظيم الربحية للشركة.

ب- إختيار الدولة المضيفة كمركز ربحى:

ويتم إختيار أفضل الدول المضيفة تتمتع فيها الفروع والشركات:

- بإعفاءات ضريبية لمدى زمنى طويل.

- إعتبارها مراكز إنتاج متميزة.
- أفضل الدول التى بها نشاط تسويقى متميز.

ويعمل مركز الربحية هنا كمركز إنتاج أو تسويق من خلال التالى:

- تراخيص إستغلال حق الملكية.
- التوكيلات التجارية.

ج- القيود النقدية بالدول المضيفة:

كثيراً ما يكون هناك قيود تضعها السلطات المختصة بالدول المضيفة. فتلجأ الشركة بطرق شرعية أو غير شرعية للتحايل وكسر هذه القيود. خاصة عند غستخدام أسلوب المقاصة لأسعار الصرف والتحويل.

من هنا يمكن تحديد مراكز الربحية على أساس إقليمى – جغرافى.

د- ضمان الاستثمار فى الدول المضيفة:

لابد من معرفة وتحديد الضمانات المقدمة من الدول المضيفة لإتمام المشروعات والأنشطة الإستثمارية داخلها. حتى تطمئن الدولة الأم لحماية أعمالها من خلال الإتفاقيات بينها وبين الدولة المضيفة.

ه- المقاطعة السياسية:

فالخلافات السياسية بين الدول لها تأثير كبير على العلاقات الإستثمارية والتجارية بينهم كما أن لها تأثير على النشاط الإقليمى الدولى للشركات الدولية والمتعددة الجنسيات وما تشهده الساحة فى السنوات القليلة الأخيرة فى ضوء الإضطرابات السياسية من مقاطعة المستهلكين أنفسهم لمنتجات الشركات – كما أن الشركات نفسها يعتديها الخوف وانخفاض درجة الأمان والإستقرار فيما يتعلق بنتائج أعمالها.

وبعد تحديد مراكز الربحية ينبغى التالى:

- سيتم إدارة النشاط بصورة لا مركزية.
- تصبح الشركة الأم مركز للربحية.
- يصبح الهدف تعظيم ثروة المساهمين من خلال:

- الإستخدام المشترك للموارد المالية من قبل الشركة الأم والفروع والتوابع.
- تحديد متى يتم إستخدام القروض من الغير.
- تحديد شكل القروض.
- تحديد الفروع أو أى من الشركات التابعة التى يجب عليها الإقتراض لتحسين الموارد المالية اللازمة للتمويل.

الأعمال المترتبة على تحديد مراكز الربحية:

- توحيد القوائم المالية على مستوى الشركة الأم والفروع والتوابع.
- إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات تساعد على تقييم الأداء وإتخاذ القرارات.
- تحديد مصادر ربحية الشركة الأم فى الدول الأخرى والعمل على تنميتها.

من العرض السابق يمكن القول أن تحديد مراكز الإستثمار ومراكز الربحية بهدف تعظيم الربحية وتعظيم ثروات المساهمين من خلال الأنشطة الإستثمارية فى الدول المضيفة والشركات التابعة والفروع.

إلا أنه تحقيق هدف تعظيم الربحية ينطوى على مخاطر متوقعة منها المخاطر المالية ومخاطر الأعمال إلا أن عدم قدرة الشركة الأم وإدارتها على مواجهة مثل هذه المخاطر وأزماتها وما يتبعها من أزمات أخرى سيترتب عليه إنسحاب الشركة الأم من السوق الدولى.

وتعتبر إدارة هذه الشركات هى المسئولة أولاً وأخيراً عن تجنب وتحييد والإبتعاد عن مثل هذه المخاطر من فشل مالى وتجارى.

لذا ينبغى:

- الدقة فى تحديد مراكز الإستثمار.
- الدقة والموضوعية عند إختيار مراكز الربحية.
- المرونة فى قرارات الإنفاق الإستثمارى.
- التميز فى الأنشطة والمنتجات.
- المزيج التمويلى عند تحديد مصادر التمويل المختلفة.
- الحفاظ على المساهمين بالدول الأم – وبالمثل المساهمين بالدول المضيفة.
- التنبؤ الدقيق والموضوعى بما يمكن أن يقع من مخاطر مالية وعمل خطط إستراتيجية لمواجهة مثل هذه المخاطر. وكيفية التعامل معها أثناء حدوثها وبعده. والإستفادة من التجارب السابقة فى الملخص للتعامل مع مخاطر الحاضر والمستقبل.

الفصل العاشر

إستراتيجية إدارة الموراد البشرية

على المستوى الدولى

مقدمة

ماهية الإدارة الاستراتيجية

مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية

نماذج الاستراتيجيات

الأنماط الاستراتيجية واحتياجات الموارد البشرية

دور إدارة الموارد البشرية فى خلق ميزة تنافسية استراتيجية

الفصل العاشر
إستراتيجية إدارة الموراد البشرية
على المستوى الدولى

مقدمة :

تمتلك أى شركة محلية كانت أو دولية ثلاث مجموعات من الموارد :-

- الموارد البشرية : جميع العاملين بالمنظمة بما لديهم من خبرات ومهرات وقدرات.
- الموارد المادية : مبانى – آلات – معدات – أصول – تكنولوجيا – وأرصدة مالية.... إلخ
- موارد تنظيمية : الهياكل والأقسام والأنظمة المالية والإدارية والرقابة... إلخ

ويتضح مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى تخصيص مواردها بطريقة تساعد على تحقيق الميزة التنافسية ومن الملاحظ أن الموارد البشرية والتنظيمية ترتبطان بشكل مباشر بإدارة الموارد البشرية.

لذا كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تمارس بفاعلية عمليات الإدارة الاستراتيجية والتى تفرض على مديرى إدارة الموارد البشرية التزامات وهى :-

أ- المساهمة فى صياغة استراتيجية الشركة فيما يخص موضوعات العنصر البشرى وتوجيهه نحو البدائل الاستراتيجية المحددة.

ب- امتلاك معرفة تامة بالأهداف الاستراتيجية للشركة الأم والفروع.

ج- تحديد أنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق نجاح الخطة الاستراتيجية للشركة الدولية الأم والفروع التابعة لها.

لذا سيتناول إعداد هذا الفصل الدور الاستراتيجى لإدارة الموارد البشرية.

- **ماهية الإدارة الاستراتيجية**

ويمكن النظر إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Strategic Human Resources Management

بأنها هى عملية الربط بين تخطيط الموارد البشرية والاتجاهات الاستراتيجية للشركة الدولية أو متعددة الجنسيات.

ويحقق التوجه الاستراتيجى للشركة العديد من المزايا ومنها :-

أ) وضوح الرؤية المستقبلية للشركة الأم.
ب) القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
ج) القدرة على تحقيق التفاعل البيئى الداخلى والخارجى.
د) الوصول لنتائج اقتصادية ومالية وتسويقية مرضية.
ه) تدعيم المركز التنافسى للشركة.
و) تخصيص الموارد بطريق فعالة بما يعظم تحقيق المصالح للشركة والعاملين والعملاء.

وهو ما يترتب عليه قيام إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف والنشطة مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتى تضمن الحصول على المهارات والخبرات المطلوبة للمنظمة.

- **مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية للمواد البشرية:**

تتكون عملية الإدارة الاستراتيجية من مرحلتين :

1. **مرحلة إعداد الاستراتيجية :**

فى هذه المرحلة يحاول فريق التخطيط الاستراتيجى الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات المستقبلية للشركة الدولية.

2. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

أى تطبيق الاستراتيجية التى تم اختيارها

وفيما يلى سنتناول هذه المرحلة بشئ من التوضيح:

3. مرحلة إعداد الاستراتيجية :preping

وتتكون هذه المرحلة من خمسة جوانب أساسية وهى :-

أ) صياغة الرسالة Mission

وهى الإطار العام الذى تتميز به الشركة دون غيرها من الشركات من حيث أهدافها ومجال نشاطها المتخصص ومنتجاتها – عملائها – مورديها – جمهورها – أسواقها – أساليب الدعاية. وغيرها من الأنشطة المميزة لطبيعة عمل الشركة سواء بالبلد الأم أو بالدول المضيفة.

ب) الأهداف والغايات Objectives & Gocels

أى ما هى النتائج النهائية التى تسعى الشركة الدولية إلى تحقيقها فى الأجلين المتوسط والبعيد. وذلك فى ضوء الرسالة المميزة لها. ومن أمثلة الغايات تعظيم الربحية – تعظيم الثروة – النمو – التوسع... إلخ

التحليل الخارجى للبيئة العامة External Environmenttal Analysis

أى فحص البيئة العامة والتشغيلية للشركة من أجل تحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة والتى قد تؤدى إلى إحداث تأثيرات سلبية على نتائج أعمال الشركة أو الفروع التابعة لها.

ج) التحليل الداخلىInternal Analysis

أى تحديد جوانب القوة والضعف داخل الشركة وتحليل كم ونوع الموارد المختلفة المتاحة بها وتجميع التحليلين الداخلى والخارجى لتحديد الخيار الاستراتيجى.

د) الخيار الاستراتيجى Strategic Choice

تأتى مهمة فريق التخطيط الاستراتيجى فى التعرف على بدائل الاستراتيجية للشركة واختيار البديل الأفضل لتحديد الطريق الأمثل الذى سوف يسلكه التنظيم لتحقيق الرسالة وإنجاز الأهداف طويلة الأجل.

يتضح دور إدارة الموارد البشرية فى مرحلة إعداد الإستراتيجية فى الآتى:-

- المساعدة فى تحديد رسالة الشركة وغاياتها الرئسية.
- فحص البيئة الخارجية للشركة لمعرفة ما يجرى من تهديدات وتحديات تتعلق بالعنصر البشرى. وتقلص العاملين والعملاء فى ظل المنافسة. ومعرفة احتمالات العجز فى نوعية معينة – واحتمالات التغير فى مستويات أجور المنافسين... إلخ
- عمل تحليل داخلى للشركة لمعرفة نواحى القوة والضعف المصاحبة لقوة العمل بها.

وعلى ذلك فإن مخططى الاستراتيجية يضعون فى الاعتبار كل العوامل المرتبطة بالعنصر البشرى قبل الالتزام بتنفيذ استراتيجية محددة.

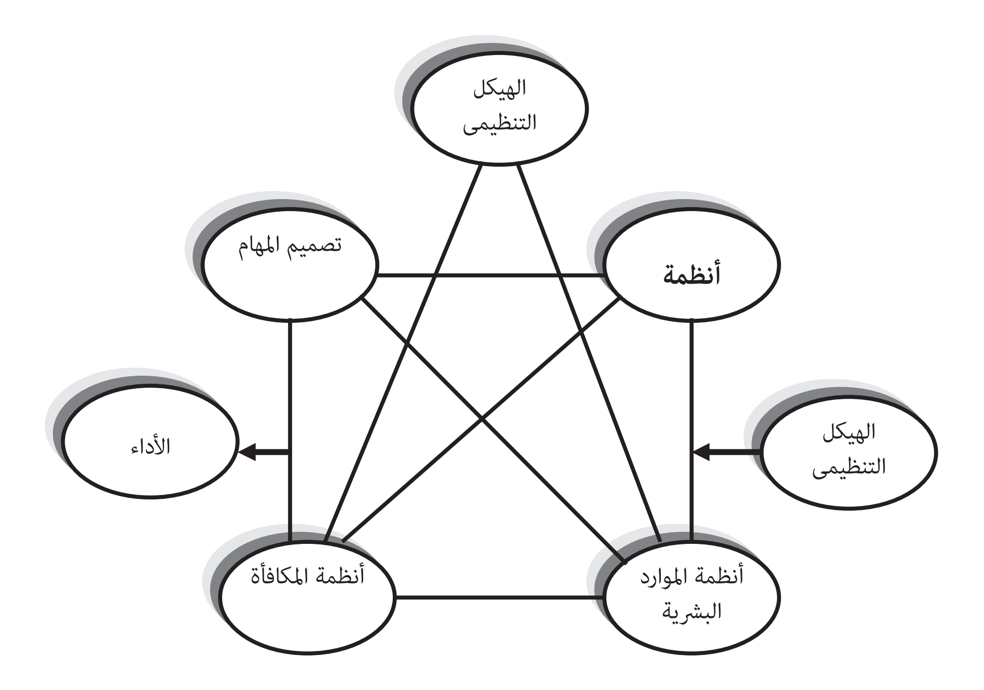
1. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

بمجرد الانتهاء من عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجية الواجبة الاتباع فإنه يجب البدء فى تنفيذ الاستراتيجية المختارة فى شكل برامج وأنشطة مجدولة زمنيا.

إن الافتراض الرئيسى الذى يكمن خلف عملية تنفيذ الاستراتيجية هو أن "تمتلك الشركة الدولية العديد من أشكال الهياكل والعمليات للاختيار من بينها عند قيامه بتنفيذ استراتيجية ما ، وأن هذه الاختيارات يترتب عليها تفاوت عند اختلافات من الناحية الاقتصادية والبيئية فى الدول المضيفة المختلفة"

وبصفة عامة ، توجد خمسة متغيرات هامة تؤثر فى مدى النجاح فى تنفيذ الاستراتيجية وهى : الهيكل التظيمى ، تصميم المهام ، اختيار وتدريب وتنمية الأفراد ، نظام المكافأة ، نوعيات ونظم المعلومات ، وذلك على النحو المبين بالشكل رقم (19)

شكل رقم (19)



المتغيرات المؤثرة فى تنفيذ الاستراتيجية

وكما هو موضح بالشكل فإن إدارة الموارد البشرية تتحمل المسئولية عـن ثلاثـة مـن المتغـيرات الخمسة المؤثرة فى نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية وهى المهام الأفـراد ، أنظمـة المكافـأة. مـن ناحية أخرى ، فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها أيضاً أن تؤثر بشكل مباشر فى المتغيرين الأخيرين وهما الهيكل وأنظمة المعلومات واتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى ذلك ، فإن إدارة الموارد البشرية يجب عليهـا تـصميم أنظمـة إدارة الأداء والمكافأة التى تحث العاملين على دعم وتنفيـذ الخطـة الاسـتراتيجية عـلى النحـو المرغـوب. فى كلمات أخرى ، يتلخص دور وظيفة الموارد البشرية فى جانبين:

- ضـمان أن الـشركة تتـوافر لـديها الأعـداد الكافيـة مـن العـاملين ذوى المواصـفات والمهـارات المطلوبة بواسطة الخطة الاستراتيجية للوفاء بإحتياجات الشركة الأم والفروع فى الدول.

- تنمية أنظمة رقابية والتى تضمن قيام العاملين بـأداء مهـامهم بالطريقـة التـى تـساعد عـلى إنجاز الأهداف المحددة فى الخطة الاستراتيجية.

دور إدارة الموارد البشرية فى مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

يمكن تصور وظيفة الموارد البشرية على أنها مصدر لست قوائم مـن الممارسـات التـى يمكن للمنظمات الاختيار من بينها تلك التى تتناسب مع التنفيذ الفعـال للاسـتراتيجية. وتـشير كل واحدة من القوائم إلى مجال محدد من مجالات إدارة الموارد البشرية وهى:

قائمة بدور إدارة الموارد البشرية (فى التنفيذ للاستراتيجية) (*)

المجال	بدائل الممارسات		
1. تحليل / تصميم الوظائف	• مهام محددة • مهام بسيطة • متطلبات مهارية محددة	⟷	مهام متعددة مهام معقدة متطلبات مهارية متعددة
2. الاستقطاب/ الاختيار	• مصادر خارجية • تأقلم محدد • تقييم مهارات محددة • مسارات وظيفية محددة	⟷	مصادر داخلية تأقلم مكثف تقييم مهارات عامة مسارات وظيفية واسعة
3. التدريب والتنمية	• التركيز على مهارات الوظائف الحالية • التدريب بالدول المضيفة • التدريب الفردى • تدريب بعض العاملين • تدريب تلقائى/غير منتظم	⟷	التركيز على مهارات الوظائف المستقبلية التدريب بالدولة الأم التدريب الجماعى تدريب جميع العاملين تدريب مخطط/ منتظم
4. إدارة تقييم الأداء	• المعايير السلوكية • التركيز على التطوير • معايير قصيرة الأجل • قياس فردى	⟷	المعايير الكمية التركيز الإدارى معايير طويلة الأجل قياس جماعى
5. هيكل الأجور/ الحوافز	• التركيز على الأجور • حوافز قصيرة الأجل • تحقيق المساواة الداخلية • الحوافز الفردية	⟷	التركيز على الحوافز حوافز طويلة الأجل تحقيق المساواة الخارجية الحوافز الجماعية
6. **العلاقات بالعاملين**	• المساواة الجماعية • قرارات سيادية • مناخ تنظيمى رسمى • العاملون عنصر تكلفة	⟷	المساواة الفردية المشاركة فى القرارات مناخ تنظيمى غير رسمى العاملون أصول إيرادية

(*) أ.د جمال الدين محمد المرسى: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، 2005

(1) تحليل وتصميم الوظائف: **تقوم الشركات الدولية بإنتاج** المنتجات وتقديم الخدمات والتى تتطلب القيام بتنفيذ العديد من المهام والتى يتم تجميعها وفق محاور معينة لتأخذ شكل وظائف. ويستلزم تكوين الوظائف القيام بنوعين من ممارسات إدارة الموارد البشرية هما : تحليل الوظائف Job Analsis وتصميم الوظائف Job design. ويقصد بتحليل الوظائف عملية جمع معلومات تفصيلية عن الوظائف أما تصميم الوظائف فيتعلق باتخاذ القرارات بشأن ماهية المهام التى يجب تجميعها فى وظيفة محددة.

(2) استقطاب واختيار العاملين : الاستقطاب هو العملية التى من خلالها يتم فى الشركة الأم أو الشركات التابعة والفروع بالبحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة أما الاختيار فهو العملية التى من خلالها يتم التعرف على مدى امتلاك المرشح للوظيفة للمعارف والمهارات والقدرات والمتطلبات الأخرى اللازمة لتحقيق الأداء لها.

(3) **التدريب والتنمية:** يشير مفهوم التدريب إلى الجهد المخطط لتسهيل اكتساب المعرفة والمهارات وأنماط السلوك المتعلقة بالوظيفة. أما التنمية فتتعلق باكتساب المعرفة والمهرات وأنماط السلوك والتى تحسن من قدرات العاملين على مواجهة تحديات العديد من الوظائف الحالية أو المستقبلية.

إنه من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية تستطيع الشركات الدولية الحصول على تشكيلة من الموارد البشرية تمتلك القدرة على تحقيق التنفيذ الفعال لاستراتيجية ما.... وفى بيئة ما... فى ضوء ثقافات متباينة – عند تعدد الدول المضيفة.

(4) **إدارة الأداء:** يتم استخدام إدارة الأداء للتأكد من توافق أنشطة ونتائج العاملين مع الأهداف العامة للشركة الأم. وتتضمن إدارة الأداء تحديد الأنشطة والنتائج التى تؤدى إلى التنفيذ الناجح للاستراتيجية.

بالمثل فإن المسئولين أو المديرين الذين تتوافر لديهم معرفة أماط السلوك التى تؤدى إلى الأداء الفعال يميلون إلى استخدام أنظمة لتقييم الأداء التى تستند إلى الأنماط السلوكية لمعاونيهم أم إذا كان هؤلاء المسئولين لا تتوافر لديهم معرفة كافية عن أنماط السلوك التى تقود إلى تحقيق الأداء الفعال ، فإنهم سوف يميلون إلى استخدام أنظمة موضوعية تعتمد على الناتج وليس السلوك فى الحكم على امتداد مساعديهم.

(5) **هيكل الأجور والحوافز:** تلعب أنظمة الأجور والحوافز دوراً هاما فى تنفيذ الاستراتيجيات. فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدى إلى ضمان جذب والحفاظ على أفضل العناصر، إلا أن ذلك قد يؤثر سلباً على تكلفة عنصر العمل. كذلك فإنه من خلال محاولة الربط بين الأجر والأداء، تستطيع الشركة تأمين الحصول على نوعيات أنشطة ومستويات أداء مرغوبة من العاملين بالمقر الرئيسى والفروع التابعة.

(6) **علاقات العمل والعاملين:** بغض النظر عما إذا كان توجد بالمنشأة منظمة نقابية من عدمه، فإن المدخل العام للعلاقات مع العاملين يؤثر بشكل واضح على قدرة المنظمة فى تحقيق ميزة تنافسية فى السوق. لذا ينبغى على إدارة الشركة الدولية الإعتراف بالنقابات العمالية فى الدول النامية ودورها الفعال.

إن الإدارة يجب عليها أن تحدد خياراتها حول مقدار مساهمة العاملين فى اتخاذ القرارات من عدمه ، ماهى الحقوق الخاصة بهم ، وما هو مدى مسئولية النقابة تجاههم إن المدخل الذى سوف يتم استخدامه لاتخاذ هذه القرارات يتولد

عند إما نجاح الشركة فى تحقيق أهدافها أو تعثرها وربما خروجها من السوق تماماً

نماذج الاستراتيجيات

يمكن تصنيف المنظمات وفقاً للاستراتيجيات العامة التى ينتهجونها، ومن المهم إدراك أن هذه الاستراتيجيات العامة ليست هو ما نقصده بالتخطيط الاستراتيجى، بل إنها مجرد بدائل أو خيارات متاحة أمام الشركات يمكنها الاعتماد عليها لتحقيق ميزة تنافسية فى السوق العالمى. ويوجد العديد من نماذج الاستراتيجيات العامة إلا أننا سوف نركز على نموذجين مترابطين يتمتعان بدرجة مرتفعة من القبول وهما: بورتر ، ونموذج مايلزوسنوه.

أولاً : الاستراتيجيات العامة " لبورتر "

وفقاً لما يراه " porter " فإن مصدر الميزة التنافسية يكمن فى قدرة الشركة على خلق قيمة " value " من خلال عملياتها الإنتاجية.هذه القيمة يمكن تحقيقها عن طريقين هما تخفيض التكاليف أو التنويع فى المنتج أو الخدمة إلى الحد الذى يسمح للشركة بالحصول على أسعار أعلى لنفس المنتج قياساً على منافسيها. ومن هذا المنطلق يرى " بورتر " بوجود استراتيجيتين رئيسيتين تتولد عنهما استراتيجية ثالثة وهذه الاستراتيجية هى:

(1) الزيادة فى التكلفة: Overall Cost Leadership

تركز هذه الاستراتيجية على إمكانية أن تصبح الشركة أقل الشركات الدولية منتجاتها من حيث التكلفة فى صناعتها. ويمكن تحقيق النجاح لهذه الاستراتيجية من خلال بناء تسهيلات ضخمة تساعد فى تحقيق وفورات الحجم الكبير، ترشيد التكلفة من خلال الاستفادة بمنحنى التعلم والسيطرة على

المصروفات الإدارية والمصروفات الأخرى مثل البحوث والتطوير والترويج والإعلان. وتحقق هذه الاستراتيجية فى حالة النجاح عائداً يفوق متوسط الصناعة ، كما أنها تعوق دخول شركات أخرى إلى نفس الصناعة بما تتمتع به من وفورات فى التكلفة تمكنها من تخفيض أسعارها بدرجة أعلى من منافسيها.

(2) استراتيجية التنويع Differentation

تستند هذه الاستراتيجية إلى محاولة الشركة خلق الانطباع بأن منتجاته أو خدماتها تختلف عن منتجات وخدمات الآخرين. ويمكن تحقيق التنويع من خلال تحسين الصورة الذهنية لعلامة المنتج، استخدام تكنولوجيا متطورة، إضافة ملامح متميزة، أو من خلال تقديم مستويات متميزة من خدمة العملاء.

فإذا ما نجحت الشركة من خلال هذه الأساليب وتمييز منتجاتها عن الآخرين فإنها سوف تحقق معدلات عائد تفوق متوسط العائد فى الشركات المنافسة.

(3) استراتيجية التركيزStrategy

تعتمد هذه الاستراتيجية بصفة عامة إما على تخفيض التكلفة والتنويع فى المنتج من أجل مواجهة احتياجات قطاع سوقى معين. وتحدد الشركة التى تستخدم استراتيجية التركيز خدمة هذا القطاع بدرجة تنوع المنافسين.

ثانياً : نماذج استراتيجيات (مايلز و سنو)

وفقاً لتصورات Miles and Snow فإنه توجد أربعة نماذج من الاستراتيجيات:

(1) **المدافعون Defenders** ويقصد بهم الشركات التى تتمتع بوجود قطاع سوقى ضيق ومستقر نسبياً. هذه الشركات لا تقوم عادة بإجراء تعديلات جوهرية

فى هياكلها أو استراتيجياتها أو أنماط التكنولوجيا أو أسليب العمل أو العمليات. وتحاول الشركات المدافعة زيادة الكفاءة فى عملياتها من خلال تخفيض التكلفة والتالى تحقيق أرباح إضافية فى ظل غياب المنافسة القوية. (محافظون على البقاء بالوضع الحالى).

(2) **الرواد perspectors.** وهم تلك النوعية من الشركات التى تبحث دائماً عن عرض جديد للمنتجات أو الأسواق عالميا. تلك الشركات تواجه وتحاول إيجاد حالة من عدم التأكد بين منافسيها من خلال تنويع منتجاتها ، استخدام تكنولوجيا متعددة تطوير منتجات جديدة ، تدعيم عمليات البحوث والتطوير. (تشتيت المنافسون)

(3) **المحللون Analysers.** ويقصد بهم الشركات التى تسعى إلى إحداث مزج بين فلسفة المدافعون والرواد. فهم يعملون فى ظل أسواق ومنتجات مستقرة وغير مستقرة ، ويحولون مراقبة تصرفات المنافسين عن كثب للبحث عن فرص للمنتجات الجديدة مع تبنى تلك الأفكار الأكثر جاذبية واحتمالات لتحقيق النجاح. وانتهاز الفرصة للتوغل فى السوق الدولى بمساحة أكبر.

(4) **المستجيبون** Reactors. وهم الشركات التى يبدو أنها لا تتبنى استراتيجية محددة ، ولا تفعل أكثر من محاولة الاستجابة أو تحقيق رد الفعل تجاه تصرفات المنافسين الآخرين فى السوق. (الرضا بالمقسوم) ولكن سرعان ما تنسحب من السوق.

أخيراً فإن كلاً من استراتيجية التركيز والمحللون تجمعان بيان ملامح الاستراتيجيات الأخرى من خلال الاعتماد على المنافسة السعرية فى بعض الأسواق والتنويع فى أسواق أخرى.

الأنماط الاستراتيجية واحتياجات الموارد البشرية

بينما تتطلب جميع نماذج الاستراتيجيات السابقة وجود عناصر تتسم بالكفاءة بوجه عام إلا أن كلاً منهما يتطلب نوعيات مختلفة من الأفراد والذين يمتلكون أنماط مختلفة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك.

وفى ضوء ذلك، فإن الشركات الدولية ذات التوجه الاستراتيجى القائم على التكلفة أو الدفاع ، نظراً لتركيزها على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة ، سوف تميل إلى تحديد نوعيات المهارات التى تتوافق مع هذا النوع وأن تستثمر فى أنشطة التدريب التى تدور حول هذه المهارات. كذلك ، فإنها سوف تركز على إدارة أنظمة الأداء السلوكية ذات مكون يربط بين الأداء ونوع الحوافز. مثل الشركات التى تميل إلى الترقية الداخلية ، وتنمية أنظمة ذات اتساق داخلى مع وجود تمييز واضح فى هيكل المكافأة بين الرؤساء والمرؤوسين.

أخيراً فإن اتباع استراتيجيات التركيز / المحللون يتطلب تحقيق اللامركزية فى ممارسات إدارة الموارد البشرية. هذه الشركات سوف تقوم دائماً بتغيير أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستجابة مع متطلبات أسواق المنتجات الخاصة فقد تسعى إلى تنمية أسواق جديدة مثل الشركات التى تستخدم استراتيجية الريادة / التنويع ثم بعد ذلك تتنافس وفق القواعد التى تستخدمها شركات التوجه بالتكلفة / المدافعون عندما تمر هذه الأسواق بمرحلة النضج ويتطلب ذلك أن يركزوا فى بعض الأسواق على استخدام أنظمة مكافأة تشجع على قبول المخاطرة. إلا أنه مع مرور الوقت ، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية بها سوف تتحول إلى ممارسات مماثلة لتلك التى تستخدمها الشركات ذات التوجه بالتكلفة/الدفاع ، حيث يتم تكثيف الإنفاق على التدريب ، أنظمة المكافأة والترقيات

مع وجود فوارق واضحة بين طبقات التنظيم المختلفة بالإضافة إلى استخدام أنظمة تقييم أداء موجهة بالسلوك وليس للأداء.

ومن أنماط الإستراتيجيات

(1) الاستراتيجيات الإرشادية التوجيهية :

وبصفة عامة ، يمكن للشركات الدولية أن تفاضل بين ثلاث مجموعات من الاستراتيجيات التوجيهية لتحقيق أهافها الخاصة وهى :

أ) استراتيجيات الإبقاء على الوضع الحالى

وفى ظل هذا النوع من الاستراتيجيات تحاول الشركة خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذى كان متبعاً فى الماضى. حيث يظل مزيج المنتجات والأسواق والأهداف التسويقية بل تغيير نسبياً ، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات.(غير فعالة لمنافسة)

ب) استراتيجيات النمو والتوسع

وتستخدم هذه النوعية من الاستراتيجيات عادة لتحقيق العديد من المزايا مثل زيادة الأرباح والحصة السوقية والتمتع باقتصاديات الحجم وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء إلخ.

ويمكن للشركة تحقيق النمو من خلال استراتيجيات فرعية هى:

- **استراتيجيات التركيز Concetration**

وتشير إلى إمكانات المنظمة فى مجال محدد تتخصص فيه مثل التركيز على العملاء أو الأسواق أو المنتجات ويساعد التركيز فى تحقيق الاستفادة بمزايا

التخصص وتنمية القدرة على التجديد والتطوير واكتساب مزايا تنافسية عالمية نتيجة زيادة الكفاءة فى العمليات والمنتجات.

- **استراتيجية التنويع *Diversfication***

وتستخدم بهدف تنمية وتوسيع فرص الشركة عن طريق إضافة أسواق جديدة أو منتجات جديدة.

من ناحية أخرى ، قد يكون التنويع داخلياً ، ويحدث ذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلى للشركة ، كما قد يكون التنويع خارجياً ويتحقق ذلك عندما يحدث اندماج مع شركات أخرى ، أو عند القيام بشراء وحدات إنتاجية أو خطوط إنتاج وعمليات تابعة لشركات أخرى بدول أخرى.

ج) استراتيجيات الانكماش Retrenchment

وتُعد البديل الثالث من بدائل الاستراتيجيات الإرشادية حيث تسعى الشركات نتيجة لمواجهة ظروف غير إيجابية مثل الكساد أو تغيير الأذواق ، إلى تقليل حجم أو نطاق عملياتها وأسواقها وذلك باستخدام أحد البدائل الاستراتيجية التالية:

- تخفيض حجم العمليات.
- الاستسلام لشركات أخرى.
- التحول كلية إلى نشاط آخر.
- التصفية وبيع الأصول.
- **دور إدارة الموارد البشرية فى خلق ميزة تنافسية استراتيجية:**

فى الأجزاء السابقة من هذا الفصل تم استعراض عملية الإدارة الاستراتيجيات وما يرتبط بها من قضايا تتعلق بالموارد البشرية سواء فى مرحلة إعداد الاستراتيجية أو تنفيذها إلا أنه يجب ملاحظة أن الموارد البشرية يمكن أن

تساهم فى خلق ميزة تنافسية من خلال طريقتين أخريين وهما الاستراتيجيات الناشئة ، وتدعيم القدرة التنافسية.

- **الاستراتيجيات الناشئة *Emergent Strategies***

فى البداية يجب التمييز بين ما يسمى بالاستراتيجيات الناشئة Emergent عند الحديث عن دور الموارد البشرية فى خلق ميزة تنافسية. فغالبية الناس تنظر إلى الاستراتيجيات باعتبارها مجموعة من القرارات التى تستند إلى العقلانية والمبادرة وتستهدف تحقيق أهداف محددة وفى خلال عرضنا السابق لعملية الاستراتيجية فإننا ركزنا على مفهوم الاستراتيجيات المزمعة والتى تمثل نتيجة عملية اتخاذ القرار الرشيد بواسطة الإدارة العليا فى محاولتها صياغة الخطة الاستراتيجية. وفى الحقيقة فإن الاستراتيجيات التى تتباناها الشركة تدخل تحت مسمى الاستراتيجيات المزمعة أما الاستراتيجيات الناشئة. فتتكون من الاستراتيجيات التى تنمو من داخل المنظمة وتعكس ما الذى يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزمع أو ينوى القيام به ومن هذا المنظور قد تعرف الاستراتيجية بأنها نموذج لتيار من القرارات أو التصرفات التى تهدف لتحقيق مصالح الشركة الأم والشركات التابعة لها.

إن التمييز بين الاستراتيجيات المزمعة الاستراتيجيات الناشئة له دلالاته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، فالتوجه الإدارى الحديث نحو تبنى فلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعكس الميل نحو التركيز على الاستراتيجيات المزمعة ، ومن ثم فإن دور إدارة الموارد البشرية قد يتمثل فى تعريف الإدارة العليا بقضايا الموارد البشرية عند إعداد الاستراتيجيات، ثم تصميم برامج الموارد البشرية التى تساعد فى التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية مع ذلك فإن غالبية الاستراتيجيات الناشئة يتم إعدادها بواسطة الأفراد فى المستويات الأدنى فى

الهيكل التنظيمى ، غالباً ما يقوم هؤلاء الأفراد بتزويد الشركة بأفكار المنتجات الجديدة والأسواق الجديدة و الاستراتيجيات الجديدة كذلك وتلعب الموارد البشرية دوراً هاما فى تسهيل عمليات الاتصال خلال التنظيم ، بما يسمح بالتوصل إلى استراتيجيات ناشئة فعالة يتم تزويد الإدارة العليا بها. إنه من غير المنطقى إنكار جهود وأفكار وإبداعات آلاف العاملين فى قاعدة التظيم عند بناء الاستراتيجيات أو تنفيذها.

تعزيز القدرة التنافسية Enhancing Competitiveness

من الوسائل الأخرى التى يمكن للموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للشركة ، تنمية قاعدة من رأس المال البشرى التى يمكنها تزويد الشركة بقدرات مميزة تساعدها فى التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة والمتغيرة وحديثاً فقد زاد اهتمام المديرين بمفهوم التنظيم المتعلم Learning Organization وهو التنظيم الذى يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية به لتحقيق النتائج المرغوبة. ويتطلب ذلك أن تكون الشركة فى حالة تعلُم مستمرة من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة ونشر وتبادل المعلومات والمشاركة فى اتخاذ القرارات، وتحقيق المرونة الهيكلية ، وذلك من أجل المنافسة بنجاح فى ظل هذه البيئة. إن الشركات التى تمتلك هذه القدرة على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية. وعلى الرغم من دور المعلومات فى تحقيق التعلم فإن المورد البشرى يعتبر أهم مصدر للوصول إلى التنظيم المتعلم. وعليه فإن دور الموارد البشرية فى تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل فى اضطراد مستمر بسبب التغيرات السريعة التى تغلف بيئة الأعمال العالمية فى الوقت الحالى.

التوجه بالعملاء :

إن التوجه بالعملاء يعتبر أحد التطورات الهامة فى جهود الموارد البشرية لتحقيق التوجه الاستراتيجى. وتقتضى هذه الفلسفة أولاً تحديد العملاء والذين

قد يتمثلون فى المديرين التنفيذيين والعاملين وفريق الخطة الاستراتيجية ، علاوة على ذلك ، فإن خدمات إدارة الموارد البشرية يجب تحديدها. ففى حين يحتاج المدراء التنفيذيين إلى عاملين ذوى كفاءات مميزة ويتوافر لديهم الالتزام والولاء التنظيمى ، فإن فريق الخطة الاستراتيجية يحتاج إلى المعلومات والتوصيات بشأن عملية التخطيط والبرامج المدعمة للخطة. كذلك فإن العاملين يحتاجون إلى وجود برامج مكافأة تتسم بالموضوعية والكفاية والتوافق بالإضافة إلى فرص ترقية عادلة. أخيراً فإن التكنولوجيا التى سوف تستخدمها الموارد البشرية لمقابلة احتياجات عملائها سوف تختلف فى ضوء طبيعة الحاجة التى يتم إشباعها. على سبيل المثال ، فإن أنظمة الاختيار يجب أن تضمن توافر المعارف والمهارات والقدرات لدى العاملين المختارين والتى يمكن أن تساهم فى إضافة قيمة للشركة. كذلك فإن أنظمة الاختيار والتعيين يجب أن ترقى لاحتياجات المديرين التنفيذيين والعاملين من خلال تزويدهم بفص للتطوير تساعدهم على إضافة قيمة لأرصدة مهاراتهم للشركة وكذلك الفروع التابعة لها.

إن التوجه بخدمة العملاء ربما يكون اتجاه المستقبل ، فهو يزود الموارد البشرية بأداة للتحديد الدقيق لمن هم عملائها، وما هى احتياجاته، وكيف يمكن إشباع هذه الاحتياجات فى ضوء المتغيرات البيئية والثقافية والإجتماعية المختلفة.

الفصل الحادي عشر

إستراتيجيات الإنتاج الدولي

مقدمة :

أولا: البدائل الإنتاجية للأسواق العالمية.

ثانيا: إيجاد المصادر عالمياً.

ثالثا: التصنيع الدولي.

رابعاً: العوامل المؤثرة في نظام الإنتاج الدولي.

الفصل الحادي عشر

إستراتيجيات الإنتاج الدولي

مقدمة:

مما لاشك فيه أن سيطرة الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات على التكنولوجيا في مجال الإنتاج والتسويق والتمويل، أدخلها في مكانة تفاوضية قوية مع حكومات الدولة المضيفة والدول النامية، للتمكن من مزايا وامتيازات تضعها في مركز احتكاري أفضل لها ولفروعها والشركات التابعة لها، وبالتالي هو السبيل لإنهيار الشركات القومية أو الدخول معها في شكل واستثمار مشترك بناءاً على شروط الشركة الدولية.

وقد تطورت إدارة الإنتاج الدولي تطوراً هائلاً بفضل الثورة الصناعية وثورة المعلومات، مما أدى إلى ظهور نظم التصنيع وإستراتيجياته المختلفة: ومنها:

أولاً: بدائل الإنتاج لغزو الأسواق العالمية:

ولكل شركة متعددة دولية أو متعددة الجنسيات بدائل في توسيع خيارات في أسواقها أما بالتصدير لها أو الإنتاج داخل السوق الذي تود أو تريد إمداده من موقع إنتاجي لها في بلد آخر، قد تصنع الشركة السلعة بنفسها أو تشتريها من منتج آخر، وإذا ما اختارت الشركة أن تنتج بنفسها فلديها أيضاً بدائل عديدة كأن تنتج مكونات السلعة وتجمعها كلها في نفس الدولة أو تنتج مكونات السلعة في أكثر من دولة وتجمعها في دولة أخرى لخدمة أسواقها العالمية من البلد الأخير وهنالك اتجاه متزايد لإنتاج المكونات والسلع في عدة دول ومن ثم شحنها للتجميع والبيع في دول أخرى وبذلك تتعقد عملية الإنتاج والتصدير.

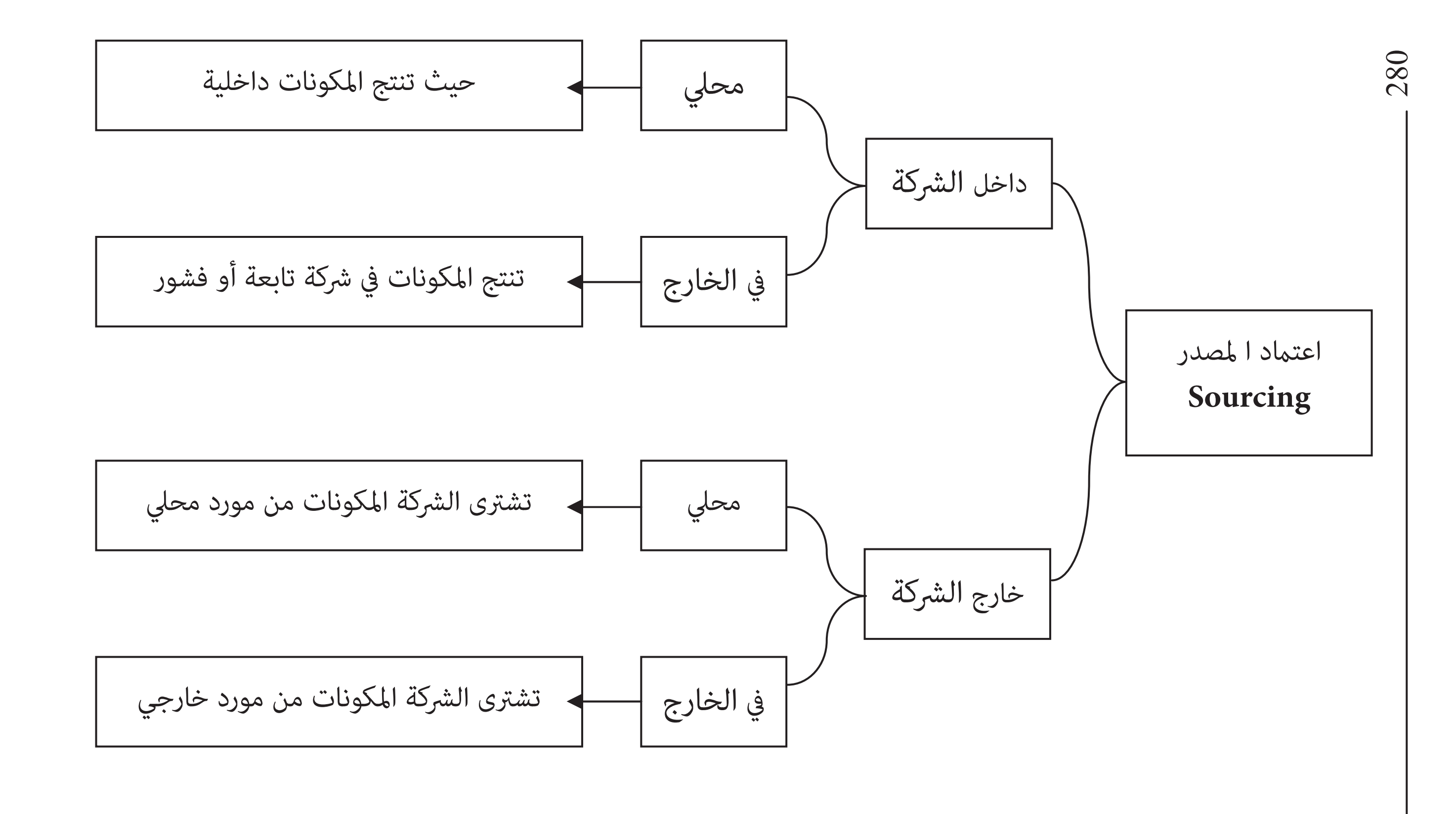
مثل هذه الإستراتيجية الأخيرة تتطلب اتخاذ قرارات حول أين تنتج هذا المكون أم ذلك وأين نجمع الأجزاء كانت السياسة المتبعة خدمة كل بلد من

داخله لكن المنافسة من تنسيق وتكامل العمليات في اعتماد مصادر المـواد وأمـاكن الإنتـاج في أماكن مختلفة وخيارات متعددة ومتنوعة.

ويمكن فهم هذه العملية واحتمالاتها وبدائلها بالنظر في الشكل رقم (20):[56]

مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية[57]

(56) د. السيد حسيب، مرجع سابق، ص ص 334، 335.
(57) د. السيد حسيب، مرجع سابق، ص 333.


اعتماد ا لمصدر
Sourcing
داخل الشركة
خارج الشركة
محلي
في الخارج
محلي
في الخارج
حيث تنتج المكونات داخلية
تنتج المكونات في شركة تابعة أو فشور
تشترى الشركة المكونات من مورد محلي
تشترى الشركة المكونات من مورد خارجي

شكل رقم (20) العمليات اللوجستية وإيجاد المصادر

تتضمن العمليات اللوجستية الأساسية، الترحيل، المواصلات، التخزين، التعبئة والتغلب، إدارة المواد، إعداد المستندات، التنبؤ بالمبيعات، برمجة الإنتاج، المشتريات، اختيار المواقع.... إلخ إلا أننا لن نناقش ذلك هنا، ولكن الشكل يوضح الاحتمالات في كل مرحلة من تعدد مواقع المصادر للمواد ولصناعة المكونات وتجميعها وكذلك يتعدد ما نفعله بالمنتج النهائي، المواد الخام يمكن أن تأتي من مصدر داخل الدولة أو خارجها والمكونات يمكن أن تصنع في الداخل أو الخارج بواسطة الشركة نفسها أو تشترى من آخرين، إلا أن الدراسات أوضحت أن المكونات الرئيسية عادة تصنع في نفس موقع التجميع الختامي بينما يأتي اليابانيون عادة بالمكونات من بلدهم للتجميع في دول أخرى، ويمكن اعتماد دول متعددة كمصادر للمواد الخام، وبينما تميل الشركة اليابانية إلى التصدير لبلد السوق الذي تخدمه مع اتجاه حديث نحو الاستثمار المباشر فيه بسبب الضغوط الوطنية في تلك البلدان التي لا تفضل الاستيراد.

ثانياً: تحديد مصادر المواد عالمياً:[58]

تستخدم كلمة Sourcing الإنجليزية بدرجة متزايدة لوصف معنى الشركة الدولية في البحث عن واختيار المصادر المناسبة للمواد الخام والسلع الوسيطة والمكونات وتنسيق اعتماد مصانعها وشركاتها على هذه المصادر المختلفة من خلال البحث والعثور والاعتماد، وهذا العملية ذات أهمية بالغة لأن التصنيع يجب أن يسبقه المواد الخام وهذا ليست دائماً متاحة محلياً وخير مثال لذلك ما نراه من كون اليابان وكوريا بلدين فقيرين في المواد الأولية المعدنية والبترولية والزراعية وعليها تأمين كل ذلك من الخارج مع كل ما يتضمنه ذلك من

(58) المرجع السابق.

مشاكل التعامل مع الخارج مثل اللغة المختلفة والعملات المتعددة والشحن.... وغيرها.

وحتى الدول الغنية بالمواد الطبيعية مثل الولايات المتحدة، تضطر بعض شركاتها في مجالات معينة أحياناً أن تبحث عن مصادر خارجية رخيصة بعد أن كانت تعتمد على المصادر الداخلية كما حدث عند ارتفاع سعر الدولار في منتصف الثمانينات مما زاد نسبة اعتمادها على الخارج، في مجال البترول مثلاً. أدى انخفاض أسعار البترول عالمياً الشركات الأمريكية إلى هجر كثير من الآبار في أمريكا لأنهما لم تعد اقتصادية، إلا أن الاستيراد من الخارج له مشاكل عدة منها:

طول خطوط الإمداد.

ارتفاع حجم المخزون.

التعامل مع تقلبات العملة.

تكاليف الشقق والجمارك.

إستراتيجية الاستيراد:

هنالك اعتبار أن مهمان في هذه العملة أحداهما إستراتيجي والآخر إجرائي ويختص الأخير بإتباع قوانين ولوائح الاستيراد في كل قطر وهي عادة إجراءات معقدة وروتينية مما يضطر الكثيرين إلى الاستعانة بالمخلصين الذين يتخصصون في إكمال واستيفاء هذه الإجراءات وإعداد المستندات المطلوبة والتي من أهمها بوليصة الشحن Bill of Loading التي تقدم للشركة الشاحنة التي تخلص السلع من الميناء للمستورد وهي وثيقة أساسية فهي بمثابة.

شهادة استلام من الشاحن.

عقد بالخدمات المقدمة منه.

وشهادة ملكية.

أما الاعتبارات الإستراتيجية فهي تتعلق بالسعر والجودة وسرعة التسليم والمهارة الفنية في إعداد السلع وهذه الاعتبارات هي التي تجعلنا نفرق بين مصدر وآخر اعتماداً على أهمية كل منها في حالات أخرى قد يستورد من شركة زميلة ولذا تتغاضي عن بعض هذه الاعتبارات لندعم تلك الشركة في تنافسها مع الآخرين، أو قد نتقبل أن يمدنا منتج محلي من نفس البلد المضيف الذي نعمل فيه لأن القانون يتطلب ذلك. أو قد تقتضى الإستراتيجية أن تخدم الشركة متعددة الجنسيات عدة دول من مصدر واحد.

مع هذه الاعتبارات لا يخلو الاستيراد من مشاكل أشرنا إلى بعضها سلفاً مثل التقلبات السياسية وطول خطوط الإمداد والاعتماد على مصادر تبعد عنا آلاف الأميال خاصة إذا كنا نشترى من شركات لا صلة لنا بها، إلا أن حجم هذه المشاكل يعتمد على طبيعة الصناعة ونوعها، في الوقود مثلاً لا مفر من قبول الاعتماد على الخارج، وفي بعض الصناعات أصبح التسليم في – لحظة – الاحتياج – Time – In just سلاح تنافس حيث تصل المواد الخام والمكونات من المورد إلى المصنع قبل وقت معالجتها بفترة قصيرة وبذلك لا يضطر الصانع إلى تحمل تكاليف حفظ وتمويل المخزون العادية، ولنجاح العمل بهذه الطرق بدون توقف يزيد التأكد على الجودة والدقة في المواعيد وقلة المرتجع مما يتطلب قدرة فنية عالية غير متاحة لكثير من الدول النامية إلا أن بعضها يزيد من قدراته الفنية وبالتالي قدرته التنافسية كل يوم.

إدارة الجمارك:

وتختص هذه بجمع الرسوم الجمركية وتطبيق القانون الخاص بتصدير واستيراد السلع.

المناطق الحرة:

إنشاء المناطق الحرة التجارية والصناعية أسلوب تلجأ إليه كثير من الدول المتقدمة والنامية لتشجيع الصناعة والتصدير وفيه تحدد الدول مناطق معينة كمناطق حرة توجد فيها حوافز تتضمن بعض أو أغلب الميزات التالية:

إعفاء تام من ضرائب الأرباح وضرائب الدخل على العاملين ومن ضرائب أخرى عديدة كضريبة التنمية والدفاع ... إلخ.

إعفاء من قيود على النقد الأجنبي (إن كانت هنالك قيود) عند تحويل رأس المال والأرباح والأجور.

إلغاء أو تقليل القيود الإدارية مثل تسهيل إجراءات تسجيل الشركات ودخول وخروج العاملين الأجانب والتراخيص المختلفة.

تضمن عدم جواز تأميم المشروعات في القانون.

تسهيلات إضافية مثل تكمين الشركات من الإقراض محلياً خاصة في الدول النامية.

وفي العادة تدار المناطق الحرة من خلال هيئة مستقلة تنشأ خصيصاً لذلك الغرض ولها شخصيتها الاعتبارية، في الولايات المتحدة مثلاً تنشئ بعض الولايات مناطق حرة لتخزين المواد المستورة قبل تصنيعها ولا تحصل عنها رسوم، وقد استخدمت المناطق الحرة هناك لتخزين سلع في طريقها إلى دول أخرى أو لمعالجتها قبل شحنها أو لإعادة تصديرها ويفترض أن أول منطقة حرة قامت في أيرلندا عام 1959 ويقدر عدد المناطق الحرة حالياً بـ 107 منطقة حرة في 45 دولة في العالم الثالث وفي الولايات المتحدة وحدها كانت هناك 176 حرة في عام 1991.

وفي دارسة عن تجربة المناطق الحرة في الدول العربية قامت بها المؤسسة العربية لضمان الاستثمار عام 1987، أوضحت تلك الدراسة أن المناطق الحرة

نجحت في كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج لكن دولاً أخرى مثل أندونسيا والفلبين بعض دول أمريكا اللاتينية لم تحظ بنفس النجاح لمناطقها الحرة، أما الدول العربية فقد قامت مناطق حرة في تونس ومصر والمغرب واليمن والإمارات، وطبقاً للدراسات أعلاه لم تنجح التجربة في مصر بسبب المقاطعة العربية بعد اتفاقية كامب ديفيد وغلب على المنطقة التخزين والتجارة، كما أن تجربة اليمن الجنوبي وطنجه في المغرب لم تنجحا لغلبة العنصر التجاري ولم يؤد قيام المناطق الحرة فيها أثر طيب على الصادرات الصناعية والعمالة ولم تقم دراسة المؤسسة بتقييم تجربة المنطقة الحرة في جبل على بالإمارات لكنها ذكرت أن المؤشرات الأولية توحي بنجاحها علماً بأن تقريراً منشوراً لأحد بيوت الخبرة والدراسة العالمية أوضح أن منطقة جبل على أصبحت مركزاً كبيراً لإعادة التصدير لأوروبا والشرق الأوسط والهند وقامت بها استثمارات قاربت البليون دولار حينذاك، وما ذلك إلا لموقعها وقوانينها المتساهلة وهي حالياً مزدهرة.

حالياً تفكر عديد من الدول النامية في إنشاء مناطق حرة لتشجيع الصناعة والتصدير مثل الكويت والسودان وعدن ويعتمد النجاح على عوامل كثيرة أهمها الموقع والبنى الهيكلية الملائمة وسهولة الإجراءات في المنطقة الحرة، كذلك بعد انتهاء المقاطعة العربية لمصر بدأت مناطقها الحرة في الانتعاش ويتوقع لها الازدهار.

ثالثاً: التصنيع الدولي:[59]

تعمل الشركة الصناعية متعددة الجنسيات التي لها أسواق في بلدان عدة على خدمة أسواقها المختلفة من مواقع أو بلدان مختلفة وأمامها عدة خيارات في هذا الشأن بما في ذلك خيار تمويلها كلها من موقع في بلد واحد قد يكون وطن

(59) د. سعد ياسين غالب، مرجع سبق ذكره.

الشركة الأصلي، حقيقة الخيارات ليست بالضرورة تحديد بلد أو أكثر لإنتاج السلعة من الألـف إلى الياء.

التصنيع العالمي يقتضى من الشركة متعددة الجنسية أن تحدد مصادر المواد الخام ثم مصادر المكونات ثم بعد ذلك يتحدد مكان تجميع هذه المكونات لإعداد السلعة النهائية، وكما أوضحنا في البداية الخيارات أمام الشركة متعددة الجنسيات لكل من هذه الجوانب ويمكـن أن يأتي كل مكون من بلد مختلف، ويعتمد تحديد هذه المصادر على عوامل كثيرة منها:

- تكلفة الشحن والمواصلات.
- القرب من السوق.
- عوامل تقلبات أسعار العملات.
- الرسوم الجمركية على السلع تامة الصنع والسلع الوسيطة.
- المتطلبات القانونية والفنية في كل بلد.

وبعد أن كانت الشركات التابعة تقوم في السابق بتصنيع منتجات تامة الصنع وهو ما يتم في كثير من الحالات بمدخلات تكنولوجية ووسيطة من جانب الشركة الأم، بـدأت الـشركة متعـددة الجنسيات ترشيد عملياتها وصادت جميع الشركات التابعة اليوم مرتبطـة ارتباطـاً متزايـداً بعمليـة إنتاجية موحدة، فلا تؤدي كل شركة منها إلا الجوانب التي لها فيها ميزة نسبية من جملـة جوانـب العملية التصنيعية ولا يقتصر هذا النظام دائماً على عمليات تتم فيها بـين الـشركات التابعـة لـنفس الشركة متعددة الجنسية وإنما تتم أحياناً ترتيباً بين شركات مملوكة محلياً وشركات مملوكة لأجانـب وهذه الأخيرة ليـست شركـات متعـددة الجنـسية، بـل إنهـا لا تكـون أحيانـاً مـستقرة في الاقتـصاد المحلي ويعرف هذا الترتيب باسم "مقاولة الباطن الدوليـة" وأحيانـاً يـستخدم تعبـير "التجميـع في الخارج"، في عام 1985 مثلاً، كان نصيب المنتجات التي تم تجميعهـا في الخـارج مـن جملـة الـسلع

المصنوعة التي استوردتها الولايات المتحدة من اقتصاديات دول النمور الأربعة والمكسيك تتفاوت من 7,6% من صادرات كوريا الجنوبية على 58% من صادرات المكسيك (البنك الدولي، 1987)، قد شجع الشركات الأمريكية على استخدام هذا الترتيب إعفاء قيمة المكونات الأمريكية في الواردات المجمعة من الخارج من الرسوم وهنالك ترتيبات مماثلة لدول أخرى في مناطق أخرى وحالياً تنتج العديد من الشركات التايوانية الحاسبات الآلية الشخصية التي تأخذها منها شركات يابانية وأمريكية مشهورة في هذا المجال وتبيعها تحت الاسم التجاري للشركات الأخيرة.

وهنالك شكل آخر من أشكال مقاولات الباطن وبصورة خاصة في صناعة المنسوجات وهو ترتيب من مقتضاه قيام شركات مستقرة في البلدان الصناعية بتقديم مواصفات التصميمات إلى المنتجين في البلدان النامية ثم تشترى منهم المنتجات تامة الصنع لبيعها أما في بلادها أو في الخارج تحت علامتها التجارية مثل قيام محلات بريطانية مشهورة كسلفردج بالاتفاق مع شركات من هونج كونج لتصنيع لها ملابس رجالية تضع عليها ماركة المحل البريطاني.

وليس من الضروري أن تعتمد الشركة على الشركات الأخرى ولها أن تختار بين تصنيع الأجزاء والمكونات من شركة أخرى أو إنتاجها بنفسها والخيار بين أن تصنع بنفسك أو تشترى من الخارج بعض الأجزاء خيار قائم على المستوى المحلي أيضاً وهو يعتمد على التكلفة والاعتبارات الأخرى التي ذكرناها والمهم هو أن تكون الأجزاء قابلة للتبادل ومتشابهة طبقاً للمواصفات المطلوبة.

الصناعة لخدمة السوق من الخارج (أوفشور):

صناعة الأوفشور هي المصانع والمنشآت التي تقام لخدمة سوق معين لكن من خارجه بعد أن كانت نفس الشركة صاحبة المنشآت تخدمه من داخله وأشهر من

يقوم بذلك حالياً هو الولايات المتحدة واليابان في حدود الولايات المتحدة مع المكسيك يوجد ما يسمى "ماكيلادوار" داخل المكسيك وفي صناعات معينة وبعد أن كان الشركات الأمريكية تصنع سلعاً معينة داخل أمريكا من الألف إلى الياء أصبحت هذه المكونات يتم تجميعها في المكسيك قرب الحدود ثم بعد ذلك يعاد تصديرها كسلع جاهزة للاستعمال إلى داخل أسواق الولايات المتحدة ترحب المكسيك بذلك لأن صناعة التجميع هذه أصبحت أهم صناعة لها وثاني مصدر للعملات الحرة بعد صادرات البترول أما من وجهة نظر الشركات الأمريكية فهي عملية اقتصادية بنسبة تصل إلى 97%. وبينما يتقاضى العامل الأمريكي 15دولار في الساعة، أجر العامل المكسيكي دولاران في الساعة وفي ذلك تخفيض كبير للتكلفة خاصة إذا كانت مدخلات العمالة ذات نسبة معتبرة في تكلفة السلعة، وبالإضافة إلى الشركات الأمريكية هنالك شركات من إنجلترا وألمانيا واليابان لها "ماكيلادوراتها" الخاصة حتى بلغت بضع ألاف وحدة وكذلك بدأت عدة دول في أمريكا اللاتينية تستخدمها مع مناطقها الحرة.

في آسيا نجد اليابان وقد هرعت شركاتها في أواخر الثمانينات إلى بناء المصانع في بلاد جنوب شرق آسيا المنخفضة التكاليف مثل تايلانا وماليزيا وأندونسيا وذلك بعد أن بدأت تشعر بالمنافسة في أسواق اليابان نفسها من كوريا وتايوان، ارتفاع الأجور في كوريا وتايوان حتى بلغ متوسط أجر العامل الشهر 800 دولار فيهما وارتفاع قيمة عملائها، افقدهما ميزات مهمة ولم تعودا تستطيعان منافسة ماليزيا وتايلاند حيث أجر العامل الشهري 120 دولار فيهما مزج اليابانيون تقنيتهم المتقدمة مع العمالة الأسيوية منخفضة التكاليف واستعادوا بذلك ميزتهم التنافسية، ويتم شحن نسبة كبيرة من التلفزيونات والمكيفات والأفران الكهربائية من هنالك إلى اليابان لمواجهة الصادرات القادمة من النمور، بل أن شركات دخلت خدمة السوق البياني بأسلوب الأوفشور هذا،يتم شحن بعض

هذا الإنتاج إلى أوروبا والولايات المتحدة لخدمة تلك الأسواق، أحدى الشركات اليابانية الشهيرة أعلنت قبل فترة أنها ستقفل مصنعاً لها في كاليفورنيا وبذلك سيكون كل إنتاجها من الفيديو والتليفزيونات من بلدين فقط: ماليزيا والمكسيك. (Business Week May, 11, 1992)

نتاج الأوفشور هذا لا يخلوا من مشاكل اجتماعية وسياسية في المكسيك مثلاً خلقت الماكيلادور تجمعات بشرية وسكانية في مناطق غير مؤهلة لتقبل هذا الازدحام البشري حيث الخدمات الاجتماعية والصحية ضعيفة والتكدس البشري غير صحي، بينما يهاجم سياسيون أمريكيون ونقابيون الملاكيلاو على أنها امتصت وظائف العمال الأمريكيين وصدرتها إلى المكسيك.

إدارة المخزون:

ازدياد عدد مكونات يعنى إشكالية في إدارة المخزون كما نذكر تتعلق بتحديد وقت الطلبية والكمية المطلوبة في كل مرة وحجم هامش الأمان (أو مخزون الطوارئ) والهدف هو التأكد من توفر الكميات الكافية لمواصلة الإنتاج وخدمة العملاء بدون حمل حجم مخزون أكثر مما ينبغي لأن للمخزون تكلفة وكلما طال أمد تخيرينه كلما ارتفعت تكلفة التخزين وتمويل المخزون. تقلب أسعار العملات والخوف من المخاطر السياسية، تؤكد علينا طلب كميات كبيرة تفوقه حاجاته حتى لا نفاجأ بارتفاع التكلفة وانقطاع المواد، إذن لابد من الاستفادة من سياسة التسليم لحظة الاحتياج لخفض التكاليف.

رابعاً: أهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في نظام الإنتاج الدولي:[60]

تطورت إدارة الإنتاج الدولي تطوراً كبيراً منذ أواخر عام 1970، بفعل تأثير الثورة الصناعية الثالثة ثورة الحاسبات الآلية، والتي ساعدت على ظهور نظام

(60) أ.د/ محمد عثمان إسماعيل - د. مصطفى محمود هلال، مرجع سابق، ص 235.

التصنيع المرن، واستخدام الإنسان الآلي Robots في أداء العمليات الإنتاجية بسرعة وكفاءة عالية وبدرجة عالية من الجودة مع زيادة الكمية المنتجة، واستخدام الحاسبات الآلية في مجال التخطيط والرقابة على الإنتاج والمخزون، وزيادة درجة الآلية في الإنتاج التي أدائها، الأمر الذي يتطلب تغيير أسلوب إدارة وتخطيط وتنفيذ خطط وبرامج الإنتاج، وبخاصة في المجال الدولي حتى تتمكن الشركات الدولية والمتعددة الجنسية من مواجهة المنافسة العالمية.

ولقد ترتب على هذه المتغيرات الصناعية الفنية والتكنولوجية العديد من الآثار والنتائج السلبية والإيجابية على نظام الإنتاج الدولي، وعلى إدارة الإنتاج في الشركة الدولية والمتعددة الجنسية بشكل خاص، على سبيل المثال كانت اليابان من أول الدول الصناعية التي توسعت في استخدام الإنسان الآلي في إنتاج السيارات، الأمر الذي أدى إلى تقوية مركزها التنافسي وإحكام سيطرتها على الأسواق الدولية، حيث ساعد هذا التطور في تكنولوجيا الإنتاج في اليابان على تحقيق مستوى عال من الاقتصادية في الأداء، مع زيادة كمية الإنتاج والارتفاع بمستوى الجودة والرقابة على الإنتاج والمخزون، مع أداء العمليات الإنتاجية في وقت قياسي وبأقل تكلفة ممكنة، بالرغم من ارتفاع مستوى أجور العاملين لإرتفاع مقدرتهم ومستوى كفاءتهم الفنية والإنتاجية.

وعلى الجانب الآخر حجم خبرة الشركات الدولية والمتعددة الجنسية المنافسة للشركات اليابانية أصبح قاصراً وعاجزاً، حتى تتمكن من مواجهة هذه المنافسة وإحكام سيطرتها على الأسواق الدولية مرة أخرى،مما دفع بهذه الشركات إلى تطبيق نظام التصنيع المرن، عن طريق اختيرا دولة مضيفة أو أكثر تنشئ بها فروع أو شركات تابعة لها أو من خلال شركات الاستثمار المشترك، للقيام إما بعمليات التجميع لأجزاء المنتج وتسويقه في السوق المحلي للدول المضيفة وتصديره للخارج، أو تقوم هذه الفروع والشركات بالتخصص في إنتاج جزء من أجزاء المنتج

وتصديره إلى الشركات الأم أو إلى فروع وشركات تابعة في دول مضيفة أخرى، لكل تتولى عملية التجميع والتسويق أو التصدير للأسواق الدولية، وبذلك تستطيع الشركة الاستفادة من اقتصاديات الإنتاج والتسويق الدولي الواسع، وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة معتمدة على انخفاض تكلفة الإنتاج بكل دولة مضيفة، مع التغلب على القيود والعقبات التي تضعها الدول المضيفة على نشاط هذه الشركات.

ولقد ساعد التطور في وسائل الاتصال وفي نظم إدارة المعلومات على زيادة مقدرة الإدارة في الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات، على الرقابة وضبط وتنظيم نشاط الإنتاج فيما وراء البحار، للحد من ارتفاع التكاليف وخفض مستوى المخزون، تنميط أجزاء المنتجات وتبسيط عمليات التخطيط وجدولة العمليات الإنتاجية، والرقابة على مدخلات ومخرجات نظام الإنتاج،مما يزيد من فعالية نظام التصنيع المرن وتبادل تصنيع الأجزاء بين الفروع والشركات التابعة، الأمر الذي يزيد من اقتصادية الأداء ومرونتة الشركة الأم على التكيف مع أي تغير في أحوال السوق باستخدام نظام التصنيع المرن، ويتطلب ذلك من الشركة الدولية والمتعددة الجنسية إتباع نظام المركزية في اتخاذ قرار الإنتاج لكل جزء من أجزاء المنتج وتحويله من دولة مضيفة لأخرى طبقاً لاحتياجات السوق بها لزيادة العائد الإجمالي لنشاط الإنتاج.

وكلما كانت المتغيرات المؤثرة في نشاط الإنتاج للشركة الدولية والمتعددة الجنسية مرنة، فإن ذلك يساعدها على فتح أسواق جديدة والاستجابة لكل زيادة في الطلب، وتخفيض أسعار البيع، وزيادة درجة الآلية في العمليات الصناعية، وتحقيق هدف الاقتصاد في التكاليف Economise of Scope الذي يعبر عن مقدار أو نسبة التخفيض في الاقتصاد في التكاليف الناتجة من إنتاج منتجات متمثلة مع ثبات حجم وكمية الإنتاج من كل منتج من هذه المنتجات، والذي

يتوقف تحقيقه على مدى الاقتصاد أو التخفيض في التكاليف Economise of scale، وعلى درجة الاتساق بين هذه المنتجات عند استخدام مدخلات الإنتاج من آلات وعمالة ومواد خام، والتي يترتب عليها إنتاج هيكل مزيج إنتاجي يتضمن العديد من المنتجات، التي يتم إنتاجها مجتمعة بأقل تكلفة عما إذا تم إنتاج كل منتج على حدة.

وفي الإنتاج الدولي بالشركات الدولية والمتعددة الجنسية يظل الهدف القصير لها متمثلاً في مفهوم هدف الاقتصاد في التكاليف بينما مدى التخفيض أو الاقتصاد في التكاليف لا يتحقق إلا في الأجل الطويل، ولذلك فهي تعنى مفهوم اللامركزية، والمرونة، ورغبات المستهلك، والإنتاج المرتبطة بالطلب، حيث تساعد المهارة التسويقية الشركة الدولية والمتعددة الجنسيات، على تخفيض تكلفة المعلومات التسويقية البيعية في مختلف الأسواق، بسرعة تغذية الأسواق باحتياجاتها من المنتجات والسلع المختلفة وفقاً لنظام مرونة التصنيع أو مرونة أداء العمليات الإنتاجية، والدليل على ذلك مقارنة نظام الإنتاج الدولي في الشركات اليابانية والأمريكية، كما سنوردها بإيجاز كالتالي:

نظام الإنتاج الياباني والمنافسة العالمية:

إن طبيعة عناصر المنافسة العالمية اليوم تختلف عن الأمس، لأنها ترتكز على المخترعات التكنولوجية التي تميز كل شركة عن الأخرى، والمثل الواضح على ذلك المنافسة القوية في صناعة السيارات بين الشركات اليابانية والأمريكية، والتي تتميز بها الصناعة اليابانية من حيث معدلات الإنتاج ونظام تكنولوجيا الإنتاج المتقدم والمتطور باستمرار، الأمر الذي ساعدها في السيطرة على السوق الدولي في العديد من الدول، كما امتدت المنافسة إلى السوق الأمريكي ذاته، لأن نظام الإنتاج الياباني يتميز بانخفاض تكلفة الإنتاج وارتفاع مستوى الجودة وبنمط إدارة على مستوى عال من الكفاءة، الأمر الذي ساعد الشركات اليابانية إلى تخفيض تكلفة

الإنتاج للسيارة اليابانية مع ارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية وإنتاجية الشركات اليابانية، والتطبيق الجيد لنظام التصنيع المرن وتكنولوجيا الإنتاج المتطورة المبنى علتى كل ما يتم الاستفادة به من المخترعات الجديدة والحديثة، التي ساعدت الشركات اليابانية على فتح أسواق جديدة وجذب مستهلكين يتوفر لديهم درجة عالية من الولاء والثقة في الصناعة اليابانية، لتوازن السعر مع مستوى الجودة والخصائص الفنية والتكنولوجية المميزة لها.

يضاف لما سبق أن نظام الإنتاج الياباني يستمد قوته التنافسية في الأسواق العالمية من عدة مصادر تشكل أبعاد هذا النظام الإنتاجي المتطور، مثل:

التخطيط الإستراتيجي الجيد لإستراتيجية الإنتاج.

المهارة الفنية والتكنولوجية العالية.

أتساع درجة الآلية في أداء العمليات الإنتاجية.

انخفاض تكلفة العمالة.

ارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية ومستوى إنتاجية عناصر الإنتاج.

نظام الإدارة المتميزة والفريد المميز للإدارة اليابانية خاصة في مجال التخطيط والرقابة على الإنتاج والذي لا ينتج فقط من الخصائص الثقافية والحضارية للشعب الياباني.

-فرق العمل الجماعي.

-الاستقرار الوظيفي.

-الأمان المادي الذي يشعر به العامل.

وغير ذلك من متغيرات اقتصادية اجتماعية وثقافية تميز المجتمع الياباني عن غيره من المجتمعات الأخرى، ولكن ينتج أيضاً من استخدام الآلات

المتطور تكنولوجيا والفائقة التطور مثل الحاسبات الآلية، وغير ذلك من وسائل ترفع من كفاءة الإدارة اليابانية في كافة المستويات الإدارية.

كما أن نظام الإدارة اليابانية يسمح لكل مدير في أي مستوى إداري فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في كافة مجالات النشاط، وتقليل الاحتكاك أو الاختلاف في وجهات النظر بين الإدارة والعاملين، مع تنمية فرص اشتراكهم في عمليات التخطيط والرقابة على الإنتاج والجودة باعتبارها أهدافاً إستراتيجية يجب تحقيقها بأعلى درجة من الكفاءة والإنجاز، لأنها الأساس الذي يتم عليه تخفيض تكلفة الإنتاج، كما أن العامل ينظر للجودة على أنها الوسيلة لتخفيض التكاليف بأقل عدد من العاملين، وبأقل عوادم ومخلفات إنتاج، وبأقل جهد للتفتيش على الجودة، وبذلك يمكن المحافظة على ولاء وثقة المستهلكين Loyalty وتحقيق الاستقرار لمعدل النمو في المبيعات.

ويعتمد تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية في الشركات اليابانية على أن المخزون يساوي صفر، مما يساعد على تخفيض تكلفة إدارة المخزون والرقابة عليه وتكلفة المناولة والتمويل، لأن الموردون للمواد الخام سوف يقومون في نفس الوقت Just in Time بتوريد احتياجات الإنتاج من المواد عدة مرات في الشهر وليس مرة واحدة في الشهر، مما يزيد من فعالية نظام الإنتاج، في نفس الوقت يتم شحن وتصدير المنتجات لمختلف أسواق العالم أو لمختلف الفروع والشركات التابعة، حتى ولو كان الطلب عليها غير متوفر في الوقت الحاضر، لأن السلعة اليابانية تساعد على خلق الطلب عليها لارتفاع مستوى جودتها ورخص سعرها ولاتفاقها مع رغبات واحتياجات المستهلكين، الأمر الذي يجعل لشركات اليابانية العملاقة أهم منافس للشركات الدولية والمتعددة الجنسية في مجال الإنتاج والتسويق الدولي.

هناك عدة أساليب تحقيق مرنة خطة الإنتاج الدولي، كيف يمكن تحقيق مرونة خطة الإنتاج الدولي ترتبط دورة الأعمال بأي شركة بكل من المنافسة، وعمليات تطوير مزيج المنتجات بالحذف والإضافة للمنتجات، وبالقيود والتسهيلات الحكومية المؤثرة على حركة التجارة الداخلية والخارجية واتجاهات ونمط الطلب، وعلى نشاط الشركات الدولية والمتعددة الجنسية، الأمر الذي يدفع بهذه الشركات إلى وضع وتطبيق إستراتيجية مرنة للإنتاج تتلائم مع ظروف كل دولة مضيفة، بأحد أساليب ثلاثة وهم الأسلوب العرفي والأسلوب التوفيقي أو منهج الحلول الوسط والأسلوب المركزي.

الأسلوب الأول: الأسلوب العرفي أو منهج القواعد Ethnocentric:

تقوم الشركة الدولية والمتعددة الجنسية، بالربط بين مرونة الإنتاج ومرونة الطلب، وهذا يتطلب من الشركة اختيار الأسواق ووسائل الدعاية والترويج المناسبة حتى يكون الطلب في مستوى الطاقة الإنتاجية المتاحة، وإلا سوف يزداد المخزون وتزداد قوة الشركات المنافسة، وعندما ينخفض الطلب في أحد الأسواق، يجب تخفيض كملية الإنتاج بأقصى سرعة ممكنة، بشرط ألا يترتب على ذلك فقط العملاء أو المستهلكين في المستقبل.

الأسلوب الثاني: الأسلوب التوفيقي أو منهج الحلول الوسط Polycentric:

تقوم الشركة الدولية والمتعددة الجنسية باستخدام طاقة إنتاجية صغيرة تنتج كميات محدودة مع زيادة المخزون من المنتجات كاملة الصنع، أو زيادة الإنتاج مع كل زيادة في الطلب على المنتجات، وكلا الطريقتين مكلفة للشركة إما لعدم استغلال الطاقة الإنتاجية بالكامل، أو لعدم قدرة الشركة على الاستفادة من وفورات واقتصاديات الإنتاج الكبيرة، ونظراً لتباين البيئة الثقافية والحضارية من دولة مضيفة لأخرى، فإن العائد النقدي الناتج من المبيعات سوف يتأثر ارتفاعاً

وانخفاضاً وفقاً للقيم والعادات التي تحكم نمط الاستهلاك، وهذا يتطلب من الشركة الدولية المتعددة الجنسية لتحقيق المرونة لنظام الإنتاج، بتشغيل العمال ساعات عمل إضافية مقابل أجر إضافي، أو التعاقد من الباطن مع الغير لزيادة الإنتاج بما يتفق ومعدل الزيادة في الطلب، أو استخدام أسلوب الإنتاج للتخزين في أوقات انخفاض الطلب، لأن حكومات الدول المضيفة والنقابات العمالية ينظرون إلى تخفيض الإنتاج مع كل انخفاض في الطلب والاستغناء عن عدد من العاملين من الأعمال غير الشرعية، مما يعرض الفروع والشركات التابعة بها للمزيد من المشاكل.

الأسلوب الثالث: الأسلوب المركزي Geocentric:

وبموجبه تقوم الشركة الدولية والمتعددة الجنسيات بإنتاج نفس المنتج في عدد من الدول المضيفة باستخدام مصفوفة المعلومات التسويقية لتحديد العلاقة بين تكاليف الإنتاج الإضافية وتكلفة تخزين المدخلات والمخرجات للعمليات الإنتاجية، لأن الكفاءة الإنتاجية للشركة سوف تساعدها على تغيير أو تعديل مستوى الطاقة الإنتاجية وكمية المخرجات وفقاً لمستوى المنافسة العالمية التي تواجهها، مما يجعل الشركة الدولية والمتعددة الجنسية متخصصة إنتاجياً في أربعة مجالات وظيفية وهم انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة، وموسمية الإنتاج والطلب، والمخزون، ومرونة خطة الإنتاج.

ويرتبط انخفاض تكلفة الوحدة بالاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية، إذا كان من المتوقع زيادة الطلب على المنتجات في الأسواق الدولية، وبالتبعية سوف يؤدي تخفيض تكلفة الوحدة إلى تعويض أي ارتفاع إضافي في تكلفة التخزين.

أما في حالة ما إذا كان الطلب على المنتجات موسمي أو متباين من فترة زمنية لأخرى، فإن ذلك يتطلب تشغيل الحد الأدنى من العمالة، مع تعيين عمالة

مؤقتة في أوقات زيادة الطلب أو في مواسم الإنتاج، ولذلك يـؤدي انخفـاض تكلفـة العمالـة إلى تعويض أي زيادة في تكلفة تخزين المنتجات.

وترتبط تكلفة التخزين بتكلفة إنتاج الوحدة، أو على كفاءة التخطيط والتنفيذ لخطة الإنتاج، ولتخفيض تكلفة التخزين تقوم الشركات الدولية والمتعددة الجنسية بإنشاء فـروع لهـا كمخازن في بعض الدول المضيفة، التي تنخفض بها تكلفة التخزين والشحن والتفريـغ، أو التـي تتمتع فيها الفروع والشركات التابعة لها بامتيازات ضريبية وجمركية، والمثل على ذلك المخـازن التي تنشئها هذه الشركات في المناطق الحرة.

ويتم الاعتماد على مرونة خطة الإنتاج لتغيير بـرامج الإنتـاج الموضـوعة إذا مـا تقـرر إنتاج منتج جديد، أو زيادة أو تخفيض الكمية المنتجة من المنتجات الحالية التي يـتم إنتاجهـا وفقاً لنمط الطلب على كل منتج ولمواجهة المنافسة العالمية أو التغيير غير المتوقع في الطلب في بعض الدول المضيفة.

أساليب تخطيط عمليات النقل والتخزين:(61)

يقصد بتخطيط عمليات النقـل والتخـزين التنـسيق بـين حركـة المخـزون كمـدخلات ومخرجات بهدف تخفيض تكلفته، ويتطلب تحقيق ذلك تقـدير مـستويات التخـزين والطلـب على المنتجات، ولذلك يتضمن تخطيط عمليات النقل والتخزين تخطيط وتنفيـذ أوامـر الـشراء للمواد ومستلزمات الإنتاج، وطلبيات البيع من العملاء، وعمليات الشحن والنقل للسلع كاملـة الصنع، والتنبؤ باتجاهات الطلب، وتخطيط وتنفيذ خطط وبرامج الإنتاج والمشتريات من المواد ومستلزمات الإنتاج، بجانب عمليات النقل والتخزين والحزم ومناولة المواد.

(61) المرجع السابق، ص 242.

وتعتمد الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات على نفس الأساليب الثلاثة السابق الإشارة إليها لتحقيق المرونة لخطة الإنتاج الدولي في مجال التخطيط لعمليات النقل والتخزين، ووفقاً للأسلوب العرفي أو منهج القواعد وتقاليد العمل المتفق عليها، فإن الشركة الدولية والمتعددة الجنسية تقوم بتحميل تكاليف عمليات النقل والتخزين على الصادرات والتي تصل نسبتها 50% على الأقل من جملة التكاليف، وقد ترتفع أو تقل عن هذه النسبة وفقاً للقيود التي تفرضها والتسهيلات التي تمنحها كل دولة مضيفة على الواردات، سواء كانت قيود وتسهيلات اقتصادية تجارية وإجراءات بيروقراطية، وما تتحمله الشركة من تكاليف إضافية تتمثل في تكلفة وسيلة النقل- بري، بحري، جوي- والعمولات التي تدفع للعملاء، والرسوم الجمركية والضرائب الإضافية، وتكاليف إعادة الحزم وغيرها من عناصر التكاليف التي تتباين عناصرها وقيمتها من دولة مضيفة لأخرى.

وتستخدم الشركة الدولية والمتعددة الجنسيات للأسلوب التوفيقي أو منهج الحلول الوسط لخدمة أسواق الدول المضيفة، في حالة بطء استجابة الفروع والشركات التابعة لاحتياجات السوق بالدول المضيفة من المنتجات الجديدة للوقوف أمام المنافسين، أو في حالة زيادة الطلب عن إمكانيات هذه الفروع والشركات التابعة الإنتاجية، أو في حالة زيادة المخزون من المنتجات، ولذلك تستخدم الشركة الأم عمليات النقل للمخزون من المنتجات المتاح لدى بعض الفروع والشركات التابعة لسد النقص لدى فروع وشركات تابعة في دول مضيفة أخرى، دون الحاجة إلى زيادة الطاقة الإنتاجية، حتى تتمكن من تخفيض تكلفة الإنتاج على مستوى مجموعة الفروع والشركات التابعة ككل.

أما إتباع الأسلوب المركزي يتطلب من الشركة الدولية والمتعددة الجنسيات، إنشاء قسم أو إدارة بالمركز الرئيسي يتولى عمليات تخطيط المخزون

والنقل للمنتجات لمجموعة الفروع والشركات التابعة في أسواق الدول المضيفة، ويختص هذا التقسيم التنظيمي بالتنسيق بين نشاط الإنتاج والتسويق ونقل المخزون على مستوى مجموعة الفروع والشركات التابعة، ولكن يصعب تطبيق هذا الأسلوب في الشركات الدولية والمتعددة الجنسية العملاقة، إلا إذا تم استخدام شبكة دقيقة وسريعة للاتصال بالفروع والشركات التابعة، ووسائل معالجة وتخزين واسترجاع المعلومات الأكثر تطوراً مثل الحاسبات الآلية، واستخدام الأساليب العلمية للتغلب على مشاكل التنسيق المعقدة والمتشابكة لنشاطها مثل مصفوفة المعلومات التسويقية.

نظم المعلومات الإنتاج الدولي:

يرتبط نظام الإنتاج الفعال بوجود نظام متكامل للمعلومات "MIS"؛ لأن البيانات والمعلومات الشاملة الدقيقة هي ماء الحياة للشركة الدولية والمتعددة الجنسية، حتى لا تكون المعلومات غائبة عن الإدارة، أو تكون الإدارة غائبة عن المعلومات، ولا تتحقق الفعالية للإدارة إلا من خلال الإدارة الجيدة لنظام المعلومات، بالرغم من صعوبة ذلك وارتفاع تكلفة جمع وتحليل وتشغيل البيانات والمعلومات واستخلاص النتائج والمؤشرات لصنع واتخاذ القرارات الموجهة للأعمال في كافة أنشطة الشركة الأم فيما وراء البحار.

وأهم الطرق المستخدمة في تخفيض تكلفة نظام المعلومات هو التخطيط الجيد للإنتاج والرقابة عليه نوعاً وكماً؛ لأنه يساعد على الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج والذي يكون قابل للاستخدام في العمليات الإنتاجية في أي وقت، ولكن تحقيق هذا الهدف يجب تصميم وتنفيذ نظام متكامل للرقابة على الإنتاج والمخزون، يعتمد على وسائل آلية وحديثة وتدفق مستمر من تقارير الرقابة إلى مراكز صنع واتخاذ القرار، كما يجب أن يعكس نظام المعلومات كافة المتغيرات المؤثرة في التخطيط والرقابة على الإنتاج والمخزون

في ظل المتغيرات البيئية التي تختلف من دولة مضيفة لأخرى، والمتغيرات الخاصة بكل منتج يتضمنه هيكل مزيج المنتجات ومراحل دورة حياة كل منتج، بجانب المتغيرات التسويقية، وما يرتبط بكل ذلك من معلومات، الأمر الذي يتطلب إدارة جيدة لنظام المعلومات.

إن الإدارة العالية الكفاءة في مجال إدارة نظام المعلومات الدولي للشركات الدولية والمتعددة الجنسية، تعتمد على وجود هيئة إدارية عالية الكفاءة ومتخصصة في كافة أنشطة نظام المعلومات تعمل بروح الفريق وتعمل على تصميم نظام متكامل للمعلومات يبدأ بجمع المعلومات والبيانات المطلوبة عن كل نشاط وتصنيفها وتبويبها وتحللها وتشفيلها بوسائل وأساليب وبرامج معالجة البيانات المختلفة، واستخلاص النتائج والمؤشرات منها وبثها أو نشرها على مراكز صنع واتخاذ القرارات، والمحافظة عليها من الفقد أو الإتلاف وتجديدها باستمرار، مع وضع نظام متكامل للمحافظة على سرية المعلومات حتى لا تتسرب إلى المنافسين، وبحيث يتصف نظام المعلومات بالدقة والموضوعية والشمول والمرونة والأمان وسرعة التدفق من وإلى النظام والمديرين في مواقعهم المختلفة.

الإنتاج الدولي نظرة مستقبلية:

يرتبط مستقبل الإنتاج الدولي وتطوره فيما وراء البحار للشركات الدولية والمتعددة الجنسية، بقدرة هذه الشركات على تطوير نظام الإدارة الدولية وتكوين هيئة إدارية عالية الكفاءة، تستطيع أن تتعامل مع المتغيرات البيئية لكل الدول المضيفة وبخاصة المتغيرات السياسية والاقتصادية، وعلى اكتساب المزيد من المعرفة عن الأسواق الخارجية والمنافسة العالمية بجانب الإنفاق المتزايد على البحوث وتطوير المنتجات لإنتاج منتجات جديدة تتق ونمط الاستهلاك في أسواق الدول المضيفة، مع الاهتمام بتخطيط وتنفيذ برامج التدريب الدولية، مع تقييم أثر البعد الدولي على التخطيط الاستراتيجي لكافة سياسات الشركة

واستراتيجياتهما في الدول المضيفة، وأثر كل ذلك على منحنى خبرة الشركة ومركزها التنافسي الدولي، فضلاً عن ضرورة تحقيق الاستقرار الوظيفي للقوة العاملة، تنمية وتطوير وسائل الاتصال بالفروع والشركات التابعة، وتحقيق السيطرة على أكبر نصيب من السوق الدولي.

ويمكن زيادة نصيب الشركة من السوق وزيادة قدرة الشركة الإنتاجية، عن طريق التوسع في إنشاء فروع وشركات تابعة أي التوسع في الاستثمار المباشر في الدول المضيفة، التي تتوفر فيها مقومات نقل أو تحويل نشاط الإنتاج إليها مثل انخفاض تكلفة العمالة، وزيادة حجم ونطاق السوق الجديدة التي توفرها، ومدى توفر العمالة الفنية الماهرة المدربة والقادرة على استيعاب واستخدام تكنولوجيا الإنتاج، والبيئة السياسية والاقتصادية والصناعية الملائمة لنشاط الشركات الدولية والمتعددة الجنسية، وأثر نشاط الإنتاج في الدولة المضيفة على تعظيم معدل النمو للشركة.

وفي ظل الإنتاج الدولي فإن المهمة الأساسية للفروع والشركات التابعة في الدول المضيفة هو تنفيذ خطة الإنتاج للشركة الأم مع توفير كافة المعلومات عن أنشطتها الوظيفية والدولية بما يخدم أهداف الشركة الأم بغض النظر عن أهداف كل فرع وشركة تابعة؛ لأن قوة الشركة الدولية والمتعددة الجنسية، يتركز في إنشاء جهاز إداري وبناء تنظيمي موحد لإدارة الأنشطة الإنتاجية فيما وراء البحار على أسس عالمية، لتحويل السوق المحلي للدولة المضيفة لسوق احتكاري في ظل شعار نظام اقتصادي دولي جديد.

لذا كان من اللازم تبني سياسات استثمارية جديدة خاصة في الدول النامية، والدول المضيفة بما يحقق مصالح الدول طرفي الاستثمار.

الفصل الثاني عشر

إستراتيجية التسويق الدولى

أولاً: مفهوم التسويق الدولى.

ثانياً: بيئة التسويق الدولى.

ثالثاً: مراحل التحول من النشاط المحلى إلى النشاط الدولى والتسويق.

رابعاً: المنظومة المعلوماتية للتسويق الدولى.

خامساً: إستراتيجيات المزيج التسويقى داخل السوق الدولى.

الفصل الثاني عشر

إستراتيجية التسويق الدولى

مقدمة:

زاد الإهتمام بمجال التسويق الدولى نتيجة للتطورات التى شهدتها حركة التجارة العالمية. وأمام صراعات الدول لغزو الأسواق الخارجية خاصة بعد أن تشعبت السوق المحلية بالإنتاج ولم تستوعب الحجم الكبير للإنتاج.

ولايعنى ذلك توزيع الفائض أو عقد إتفاقيات تصدير بل أصبح من اللازم دراسة الأسواق الخارجية - والقيام بأنشطة متعددة من تخطيط وسياسات تسعير وترويج وتوزيع وخدمات أخرى لتحقيق ميزة تنافسية على المستوى الدولى.

أولاً: مفهوم التسويق الدولى

عرفت جمعية التسويق الأمريكية (*American Marketing Assosciation*) بأنه "العمليات والأنشطة الدولية المتمثلة فى التخطيط وإعداد وتنفيذ سياسات التسعير والبيع والترويج والتوزيع للمنتجات سواء سلع أو خدمات لإيجاد التبادل وإشباع حاجات الأفراد والمنظمات معاً".

ولكن يؤخذ على هذا التعريف أنه ركز على إنتاج السلع والخدمات أولاً ثم إثارة الطلب من خلال الأنشطة المذكورة - ولكن لم ينادى بالإنتاج وإيجاد السلع بعد تحديد ودراسة متطلبات وحاجات ورغبات العملاء أولاً.

وهناك تعريف آخر مفاده أن التسويق الدولى هو "كافة الأنشطة التى تؤديها الشركات ولا تتعلق بالسوق المحلية".

ويؤخذ على هذا التعريف أنه ركز على النطاق الجغرافى السوق المحلية – والسوق الخارجية دون ذكر الأنشطة التسويقية التى يشملها التسويق الدولى دون المحلى.

وتعريف ثالث هو "التسويق الدولى هو التصدير وأى إستثمارات خارجية تدار بهدف عرض منتجات المنشأة فى الأسواق الخارجية.

وركز هذا التعريف وحدد أهم مجالات التسويق الدولى وهو التصدير والدخول فى الأسواق الأجنبية من خلال مشروعات الإستثمار المشترك.

إلا أنه تجاهل المجالات الأخرى منها على سبيل المثال منح التراخيص والتوكيلات – وتسليم المفتاح وغيرها.

ويمكن تعريف التسويق الدولى بأنه:

"كافة العمليات والأنشطة التى تساهم فى نقل وتدفق السلع والخدمات والمعلومات من مصادرها إلى المستهلكين فى دول أخرى فى ضوء متطلباتهم ورغباتهم وثقافاتهم بما يحقق أهداف الشركة الدولية – والمستهلكين فى الدولة المضيفة.

مجالات أنشطة التسويق الدولى:-

1. المشروعات المشتركة:

تقوم الشركة الدولة – الأم – بالمشاركة فى إقامة مشروعات مشتركة فى العديد من الدول لعرض السلع والخدمات والأفكار فى هذه الدول – سواء كانت المشاركة فى رأس المال أو الإدارة أو كلاهما معاً.

2. التراخيص الممنوحة:

للشركة الأم الحق فى منح تراخيص لشركات أخرى فى دول أخرى لتنتج بموجبها سلع وخدمات وتقدم معلومات فى الأسواق الخارجية وتكتفى الشركة الأم بعائد التراخيص فقط وتمتع هنا بعدم الإنشاء والإنفاق والتجهيزات الرأسمالية وتتلقى عائد التراخيص صافياص دون تكلفة.

3. عقود التصدير:

وهنا تقوم الشركة الدولية – الأم – بإبرام عقود طويلة الأجل مع موزعين فى دول أخرى – أو إنشاء منافذ توزيع تشارك فى تسويق وبيع منتجات فى الأسواق الخارجية.

4. الصفقات العارضة:

حيث تقوم الشركة الأم ببيع المنتجات وبكميات محدودة فى دول أخرى عن طريق تجار جملة أو موزعين خارجيين أو محليين أو غيرهم.

5. صفقات التصدير.

حيث تقوم الشركة بعمل صفقات بيع فى بداية الأمر مع المحاولات الجادة لإنشاء علاقات مستمرة مع الموزعين فى الدول الأخرى تمهيداً لإيجاد سوق خارجية دائمة لمنتجاتها.

6. تصدير الفائض.

أى تصدير الفائض – والزائد عن الطلب المحلى للسوق الخارجية دون الرغبة لإنشاء سوق دائمة – وفى حالة ارتفاع الطلب المحلى واستيعابه لكل الإنتاج بما فيه الفائض تتوقف الشركة الأم عن التصدير.

الفرق بين التسويق المحلى والتسويق الدولى

	التسويق المحلى	التسويق الدولى
1. اللغة	واحدة – سهولة التعامل.	أكثر من لغة – صعوبة شيئا ما.
2. العملة	واحدة.	أكثر من عملة – أسعار تحويل.
3. الجنسية	واحدة.	أكثر من جنسين.
4. مصداقية المعلومات	مصداقية المعلومات نظراً للدرجة العالية فى المعرفة بأنماط وأذواق العملاء.	صعوبة فى الحكم على درجة المصداقية نظراً لإرتفاع تكلفة الحصول على المعلومات – وإختلاف أذواق العملاء.
5. البيئة الداخلية	غالبا ثابتة ومستقرة.	هناك ارتباط وثيق بين خطة الدولة وعمل الشركة.
6. العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية	يمكن التنبؤ بتغيراتها بدرجة عالية.	لا يمكن التحكم فيها وصعوبة التنبؤ بها.
7. إستراتيجية التمويل	ثابتة.	مرتبطة بقرارات الحكومة.
8. التدخل الحكومى	لا يوجد طالما هناك إلتزام باللوائح والقوانين.	الإحساس الدائم بأن الشركة فى الدولة المضيفة هى كيان أو دولة داخل دولة.
9. التوزيع	الشركة تعرف تماما طبيعة قنوات التوزيع وأيضا المنافسين.	يتأثر التوزيع بالمتغيرات الإقتصادية من رواج وكساد وتضخم – وأسعر التحويل.... إلخ.

ثانياً: بيئة التسويق الدولى

1.البيئة الداخلية للتسويق الدولى

هى كل السلوكيات والتصرفات والقرارات التى تصدر من الأطراف المتعاملة مع الشركة.

- ♦ **أطراف البيئة الداخلية وتشتمل على:-**

أ- **أطراف من داخل الشركة:**

وهم المؤسسين – المساهمين – العاملين. ويتمثل تأثير تلك الأطراف فى القيم والإتجاهات والمعتقدات لديهم على كفاءة قرارات مجلس الإدارة وتحقيق أهدافها فإذا كان هناك رغبة من المؤسسين – المساهمين – أى أصحاب رؤوس الأموال فى تحمل المخاطر فى سبيل الحصول على عائد مرتفع. سيتضح ذلك على إتجاهات وسلوكيات العاملين فى الطموح لتطوير أدائهم واكتساب خبرات جديدة والولاء – والإنتماء الشديد والحرص على تحقيق مصالحهم ومصالح الشركة.

ب- **أطراف من داخل الدولة:**

وهم الحكومة – المنافسين – الموردين – الشركات المماثلة – الشركات غير المنافسة – المؤسسات الخدمية المعاونة – البنوك وغيرها. والمتغيرات المتمثلة فى الأطراف داخل الدولة تتضح فى تحديد الفرص والتهديدات.

فعلى سبيل المثال العلاقة المتبادلة والتأثير المتبادل بين الشركة والشركة المنافسة المحلية – وكذا التعامل المتبادل مع المنشآت الحكومية الأخرى. كل ذلك من شأنه إيجاد فرص تحفز وتشجع مجلس افدارة على إتخاذ قرارات الغزو للسوق الدولى – أو تحدد تهديدات تمنع مجلس الإدارة من قرار التسويق الدولى.

وأمثلة أخرى تفضيل العملاء لمنتجات الشركة يحفز مجلس الإدارة إلى دخـول أسـواق خارجية – وأيضا نجتح شركة منافسة محلياً فى تصدير منتجاتها للسوق الخارجية – مـما يـؤدى إلى تشجيع مجلس الإدارة لإتباع نفس الخطوات وطـرح منتجاتهـا فى نفـس الـسوق أو البحـث عن أسواق أخرى. كذلك توافر مؤسسات الخدمات المعاونة كالبنوك وشركات التـأمين والنقـل... وغيرها يحفز إدارة الشركة على تحمل المخاطر وإتخاذ قرار التسويق الدولى.

2.البيئة الخارجية للتسويق الدولى

هى كل المعتقدات والسلوكيات والتصرفات الناتجة عن المستهلك الخارجى – وكذلك القرارات والسياسات والإستراتيجيات التى تؤثر عـلى دخـول الـشركة إلى الـسوق الخـارجى مـن عدمه. وتتمثل أطراف ومتغيرات البيئة الخارجية للتسويق الدولى فى حكومـة الدولـة الأجنبيـة والمستهلك والشركات المنافسة والموردين والمؤسسات الأخرى المعاونة.

ومتغيرات تلك البيئة تتضح فى تحديد الفرص والتهديدات المتصلة بالـسوق الخـارجى – ومـصادر تلـك الفـرص وهـذه التهديـدات مـن جانـب حكومـات الـدول الأخـرى أو مـن المنافسين.... أو غيرهم.

- **متغيرات البيئة الخارجية للتسويق الدولى:-**

تشتمل متغيرات البيئة الخارجية للتسويق الدولى من:

أ- البيئة السياسية:

وتتمثـل فى العلاقـات الدبلوماسـية بـين الـدول وبعـضها الـبعض وكـذا التـشريعات والقوانين الحاكمة للعلاقات الداخلية فى هذه الدول. ولاشك أن العلاقات الدبلوماسية تأثير بالغ على قرارات وأنشطة التسويق الدولى.

ب- البيئة الإقتصادية:

إن متغيرات البيئة الإقتصادية لها دور هام فى تفعيل أنشطة التسويق الدولى. حيث توضح التهديدات إن وجدت وتفرض العديد من الفرص المشجعة على دخول السوق واستثمار متعدد الأشكال. ومن هذه المتغيرات:

- **المنافسة**

فقوة أو ضعف إستراتيجيات المنافسين الخارجيين يؤثر بشكل مباشر على أنشطة التسويق الدولى ومن هنا كان على إدارة الشركة دراسة، وتحديد مواطن القوة والضعف فى إستراتيجيات المزيج التنسويقى للمنافسين فى الأسواق الخارجية والإستفادة من مواطن القوة – وإستثمار مواطن الضعف لصالحها – على سبيل المثال. السوق الأمريكية للسيارات والفجوة التى أوجدتها شركة هوندا اليابانية فى منتصف الستينيات حيث كانت كل السيارات الأمريكية تتميز بكبر الحجم وغير إقتصادية فى استهلاك الوقود ومصصمه للطبقة الإجتماعية ذات الدخول العالية – ولم توجد سيارة صغيرة الحجم – إقتصادية فى السعر والوقود تتناسب مع متطلبات الشباب. فانتهزت الشركة هوندا تلك الفرصة وأنتجت سيارات تفر لرغبات شريحة الشباب وفى الوقت نفسه بدأت تتنافس الشركات الأمريكية لأصحاب الدخول العالية.

- **التكتلات الإقتصادية**

تلك التكتلات بأشكالها المختلفة (تكتلات دولية) – إتحادات – السوق المشتركة.... وغيرها – قد تمثل تهديدا وتحديا للشركات الدولية فى تسويق منتجاتها حيث سياسات هذه التكتلات قد تمثل عائقا لأنشطة الشركة الأجنبية على دخول السوق وعلى الجانب الآخر قد تكون هذه التكتلات فرصة محفزة لشركات الدول والأعضاء فى الإتحاد أو التكتل لدخول منتجاتها أسواق دولة أخرى عضو فى نفس الإتحاد لتتمتع بمزايا الدول الأعضاء. على سبيل المثال النمور الأسيوية الخمسة (ماليزيا – كوريا – تايوان – هونج كونج – سنغافورة).

حيـث أن حريـة الإسـتثمار بـين هـذه الـدول بعـضها الـبعض أدت إلى زيـادة حجـم الإستثمارات فى السنوات القليلة الأولى من بدء الإتحاد.

- **السياسات الإقتصادية**

هى مجموعة القواعد والنظم الجمركية والضريبية والنقد والأجور والأسـعار وأسـعار التحويل وغيرها مما يتعلق بالسياسات المالية المرتبطة بأنشطة التسويق الدولى – ويهمنـا هنـا النظم الجمركية والضريبية قد تكون محفزاً للإستيراد وتنشيط حركة التسويق وقد تكـون قيـداً حاكماً للإستيراد. من مدخل حماية الصناعة المحلية.

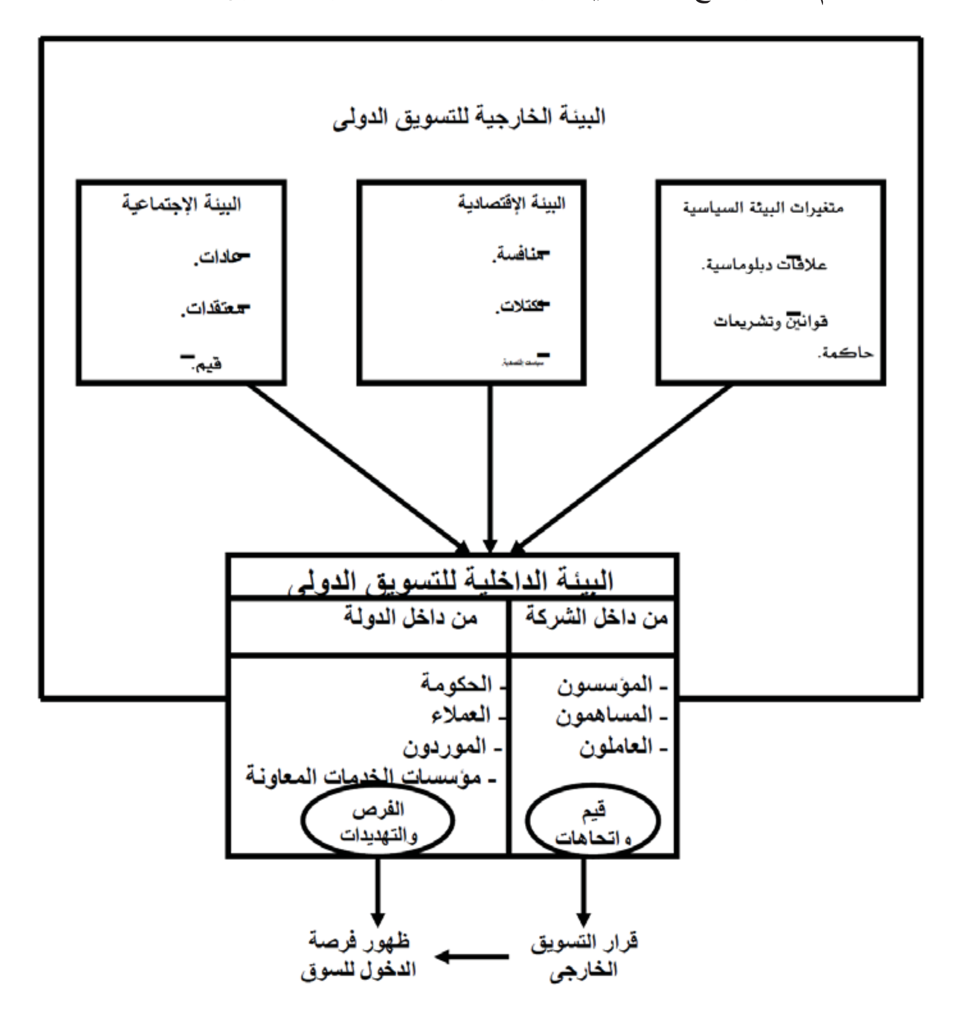
ج- البيئة الإجتماعية والثقافية:

وتشتمل على عادات وقيم وإتجاهات وتقاليد ومعتقدات الأفراد فى الدولـة الأجنبيـة – كما تتمثل فى الخـصائص الديموجرافيـة ومـستوى الـدخل والتركيـب العمـرى للـسكان وتلـك المتغيرات هى مرتكزات للإدارة فى تأسيس وتصميم إستراتيجية المزيج التسويقى نظراً لإخـتلاف تلك المتغيرات من دولة لأخرى وصعوبة التحكم فيها. ولابد مـن مراعاتهـا عنـد تـصميم المنـتج والتعبئة والتغليف والإعلان وأساليب الترويج الأخرى.

العلاقة بين البيئة الخارجية والداخلية للتسويق الدولى:

هى علاقة مرحلية حيث أن تحليل ودراسة البيئة الداخلية سواء من داخل الشركة أو من داخل الدولة تأتى أولاً – يليها دراسة كل متغير مـن متغـيرات البيئـة الخارجيـة عـلى حـده لتحديد أثر ذلك على فعالية أنشطة التسويق الدولى. وتتضح العلاقة فى الشكل التالى.

رقم (20) يوضح العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية للتسويق الدولى



إتخاذ قرار المزيج التسويقى تمهيداً لدخول السوق.

تتضح من الشكل السابق تداخل العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية للتسويق الدولى. حيث أن إتجاهات وقيم المؤسسون والعاملون ومدى تحفيزها لإتخاذ قرار التسويق الدولى – ثم يتبعها ذلك تحديد أهم التهديدات التى تواجهها من داخل الدولة وتحيدد الفرص المحفزة على التسويق. عندئذ إذا كان هناك تهديد تتوقف عن الدخول للسوق وتظل متابعة لهذه التغيرات حتى تتسنى وتظهر الفرصة لدخول فيتم إتخاذ قرار بالقيام بأنشطة المزيج التسويقى – تمهيداً لدخول السوق ثم تأتى بعد ذلك مرحلة النمو والتوسع – ثم التميز والمنافسة العالمية...... إلخ.

ثالثاً: مراحل التحول من النشاط الوطنى إلى النشاط الدولى للتسويق

من العرض السابق لدراسة البيئة الداخلية والخارجية للتسويق الدولى تتأكد مراحل التحول من نشاط التسويق المحلى إلى المستوى الدولى وتتمثل فى المراحل التالية:-

المرحلة الأولى: مرحلة الإستقرار والنمو محلياً:

وهنا تتمتع الشركة بقدرات عالية للنمو فى السوق المحلى بعد إنجازها لمزايا تنافسية على المستوى المحلى – وقوة مركزها المالى وقوة إمكانياتها المهارية والفنية والبشرية.

والدليل الأقوى على ذلك هو عدم قدرة الشركة على إضافة توسعات جديدة للمجتمع المحلى لأنه وصل لأكبر درجة من التشبع.

المرحلة الثانية: الشعور بإمكانية الغزو للسوق الخارجى (المرحلة الجنينية):

وتتأكد فى تلك المرحلة قدرات وإمكانيات الشركة يحفزها على غزو السوق الخارجى. ولكن من منطلق هذا الشعور ينبغى:

- تحديد الفرص والتحديات والتهديدات داخل كل سوق من الأسواق الخارجية (دراسة وتحليل ودقة فى جمع البيانات والمعلومات).

- تحديد المناطق الأنسب والنشاط الأنسب.

- دراسة وتحليل درجة النمو لكل فرصة محتملة داخل السوق ثم اتخاذ قرار بالبديل الأفضل.

المرحلة الثالثة: التجريب:

بعد إتخاذ قرار بالبديل الأنسب على الشركة التواجد بشكل متقطع ولفترات قصيرة للتجريب والتأكد من الدرجة المحتملة للنجاح – ودرجة المخاطر المتوقعة – وفرصة لجمع معلومات عن السوق أثناء فترة التجريب.

المرحلة الرابعة: الإنتقال (الميلاد):

إتخاذ قرار نهائى يغزو السوق الخارجى – وتحديد الخطط والإستراتيجيات البديلة – ونقل موارد الشركة إلى السوق الجديد والبحث عن المهارات البشرية.

المرحلة الخامسة: إمكانيات النمو:

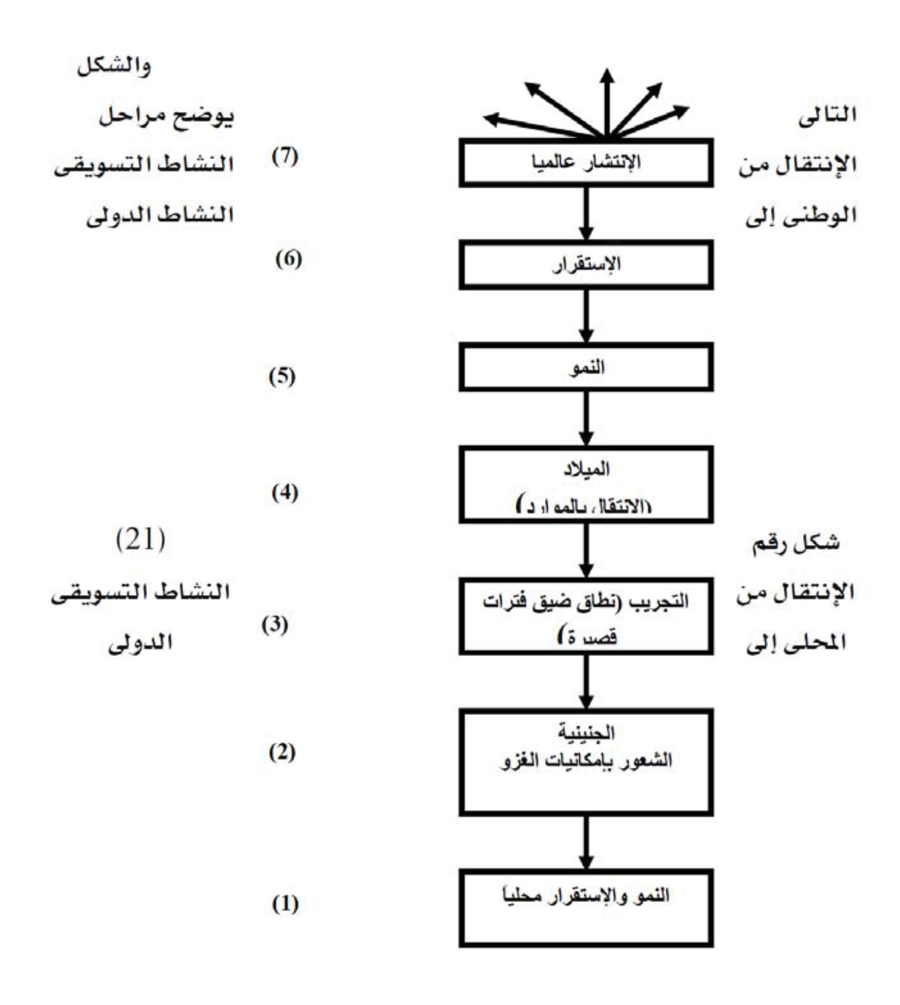
وهنا تكون الشركة قد اكتسبت قدرات النمو فى الأسواق الخارجية وتحقيق مركز تنافسى قوى – وتعديل وتطوير للإستراتيجيات التسويقية – وتحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة أى تغيرات طارئة.

المرحلة السادسة: الإستقرار:

ويحدث إستقرار فى الهيكل التنظيمى للشركة الأم والهياكل الفرعية فى الدول المضيفة.

المرحلة السابعة: الإنتشار والتوسع:

وتأتى الطموحات والميول والإتجاهات الجديدة لتوسيع قاعدة الشركة وإنتشارها فى الأسواق الدولية المختلفة والمتباينة والمتعددة الثقافات والعادات. ويؤكد ذلك الإنتشار قدرة الشركة على تحمل درجات أعلى من المخاطر – وحشد كل مواردها وطاقاتها بما يمكنها من الإنتشار على ساحة السوق العالمى.



شكل رقم (21) الإنتقال من النشاط التسويقى المحلى إلى النشاط التسويقى الدولى

وبعد تناول البيئة الداخلية والخارجية للتسويق الدولى. وعرض مراحل الإنتقال من المحلية إلى العالمية يتأكد لنا أن إمكانية تحقيق ذلك لن تتأتى إلا من خلال دراسة وتحليل كاملين لكل تلك المتغيرات وتلك الدراسة والتحليل يلزمها قاعدة بيانات أساسية ومنظومة معلوماتية تفى بدقة تحقيق تلك الأنشطة لدراسة تلك المتغيرات وإتخاذ القرار الرشيد.

رابعاً: المنظومة المعلوماتية للتسويق الدولى

أمام التكنولوجيا المعلوماتية السريعة التغير والمتلاحقة كان لابد من مواكبة هذا التغيير والتطور لإمكانية تحقيق مساحة كبيرة فى السوق العالمى.

مبررات الحاجة لمنظومة معلوماتية للتسويق الدولى:

1. حاجة القائمين على تصميم الإستراتيجيات للمعلومات فى المراحل المختلفة من عملهم.
2. النمو السريع المتلاحق فى الأسواق الدولية.
3. صعوبة التنبؤ والتوقع فى الظروف العادية والإمكانيات المعتادة.
4. حاجة القائمين على إتخاذ القرار لبيانات ومعلومات متجددة عن التغيير المستمر فى بيئة التسويق الدولية.
5. إزدياد حدة المنافسة دولياً فى ضوء الإتحادات والتكتلات.
6. التحول من المنافسة فى الأسعار إلى المنافسة فى الجودة والتميز.
7. صعوبة الدقة فى معرفة التغيير فى أذواق واتجاهات المستهلكين فى البيئات المختلفة كل ذلك يلزم كم هائل دقيق من البيانات والمعلومات لمساعدة القائمين على التخطيط واتخاذ القرار على مدار المراحل المختلفة لأنشطة التسويق الدولى.

عناصر المنظومة المعلوماتية للتسويق الدولى:

تتكون المنظومة المعلوماتية للتسويق الدولى من العناصر الآتيه:-

1. **المدخلات*InPuts* :**

وتشمل كل المعلومات والبيانات الواردة سواء من المصادر الخارجية أو المصادر الداخلية بالدولة الأم وتتمثل فى:

- **بيانات ومعلومات عن الأسواق الخارجية مثل:**

حجم السوق – موقعه – طاقته الإستيعابية – نشاطه إستقراره – نصيبه من الواردات – المعارضة المتحة – درجة المنافسة – الخدمات المساعدة من نقل وغيره – وكلات الإعلان – المستوى التكنولوجى السائد.

- **بيانات ومعلومات عن الإتجاهات العالمية لمنتجات الشركة:**

تحديد الدول الأكثر منافسة – الأكثر إحتياجا لمنتجات الشركة – التوقعات المستقبلية للتغير فى حركة التجارة – المنظمات الدولية المرتبطة بالسوق.

- **بيانات ومعلومات عن بيئة العمل الداخلية للشركة:**

السوق المحلى – الشركات المحلية – درجة الجودة – الفائض عن افتتاج المحلى – مصادر المواد الخام – النظم واللوائح الحكومية – الأوضاع السياسية والإقتصادية والإجتماعية الخدمات المساعدة الداخلية.... إلخ.

2. **العمليات*Process* :**

بعد تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية تتم عليها عمليات التشغيل الآتيه:

أ) تصنيف ودراسة البيانات.

ب) تحليل البيانات.

ج) إستخراج المؤشرات والنواتج.

د) توزيع نتائج التحليل والتصنيف على متخذى القرار.

٥) تختزين البيانات والمعلومات لحين الحاجة إليها.

3. المخرجات*OutPuts* :

بعد الدراسة والتصنيف والتحليل والتوزيع والتخزين تصبح نواتج تلك المنظمة متمثلة فى:

- تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير وتعديل المزيج التسويقى.
- تحديد الأهداف الدولية والمزيج المناسب.
- تحديد الفرص التسويقية البديلة.
- تحديد الأسواق الأكثر تمييزا.
- تحديد درجة المخاطر المحتملة.
- تحديد مستوى المنافسة فى كل سوق.
- تحديد التغيرات المحتملة فى كل سوق.
- تحديد إحتياجات ورغبات وحاجات المستهلكين فى كل سوق.

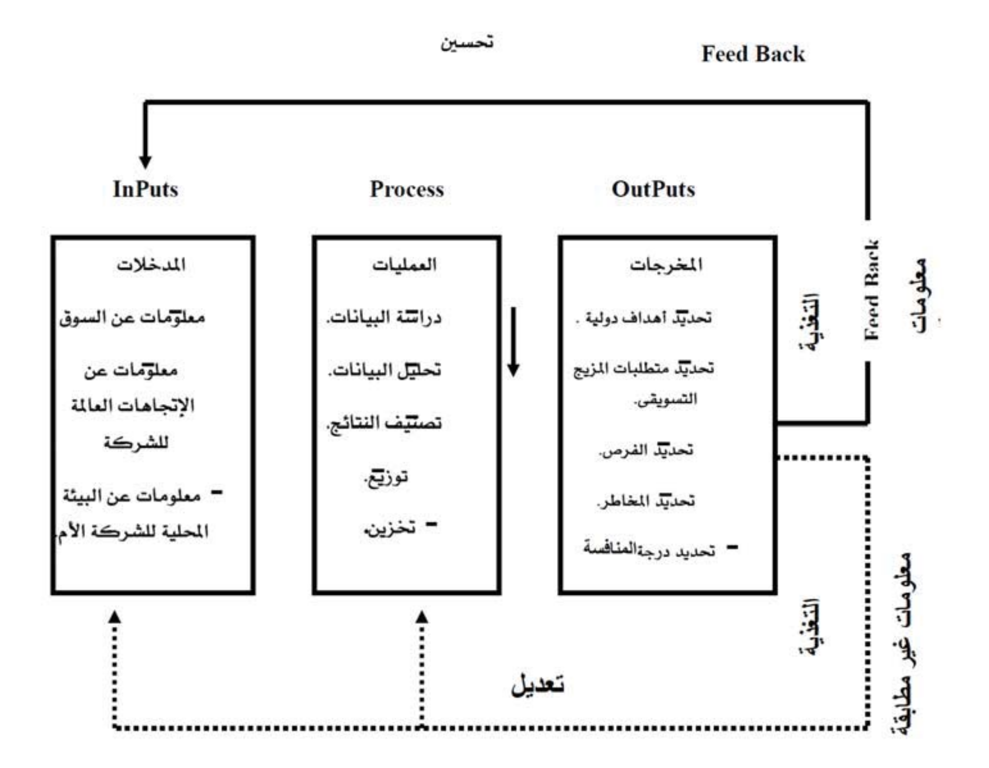
4. التغذية المرتدة:

فى ضوء المؤشرات التى تم تحديدها فى المخرجات وعند المعايشة للواقع العملى على الساحة التسويقية حال إختلاف المؤشر عن الواقع... هنا تأتى أهمية التغذية المرتدة فى تعديل مصادر الحصول على المعلومات والبيانات أو فى تعديل عمليات التصنيف ودقة التحليل والدراسة. وإذا ماكانت تلك المؤشرات متفقة مع الواقع ينبغى الإستفادة منها فى التطوير والتحسين فى مصادر وطرق الحصول على المعلومات وكذا التحسين المستمر فى التحليل والدراسة من أجل تحسين وتطوير النشاط الدولى للتسويق.

والشكل التالى يوضح عناصر المنظومة المعلوماتية للتسويق الدولى.

شكل رقم(22)

يوضح المنظومة المعلوماتية للتسويق الدولى



خامساً : إستراتيجيات المزيج التسويقى داخل السوق الدولى

بعد التمهيد واتخاذ قرار للتواجد فى السوق الدولية لابد من تحديد العناصر المختلفة للمزيج التسويقى للتعامل مع الأسواق الأجنبية المرغوب الدخول فيها. وتشتمل عملية تحديد إستراتيجيات المزيج التسويقى مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية ومنها:

1. إستراتيجية تصميم المنتج.

(المواصفات – المكونات – الحجم – الشكل – التعبئة – التغليف – خدمات مابعد البيع..... إلخ).

2. إستراتيجية التسعير.
3. إستراتيجية التوزيع.
4. إستراتيجية الترويج.

1) إستراتيجية تصميم المنتج:

قد تهدف الشركة الأم لتحقيق وفورات الحجم الكبير فى الإنتاج وأيضا التسويق – وجذب ولاء المستهلك لمنتجات الشركة.

فهناك بديلين أمام الشركة وهما:

- **توحيد مواصفات المنتج محليا ودولياً.**

تعديل المنتج الخاص بالسوق الدولية الخارجية وذلك لإختلاف طبيعة ومناخ كل سوق وكل دولة وكذا اختلاف الثقافات والضوابط الحكومية.

وعلى الجانب الآخر إختلاف ظروف المنافسة داخل السوق – وطبيعة السلعة التى تحتم على الشركة تعديل وتطوير المنتج.

- **التمييز للمنتج.**

وهناك عدد من البدائل المميزة للأسماء والماركات والعلاقات التجارية أمام الشركات الدولية ومنها:

- **إسم موحد مميز:**

حيث تستخدم الشركة إسم واحد يميز منتج الشركة فى كل الأسواق بكل الدول (توحيد الإسم للتميز).

وهذا البديل يحقق تخفيض التكاليف المتعلقة بالإعلان والترويج – ويسهل تعريف المستهلك على المنتج.

أما العيوب:

- إختلاف ثقافات الشعوب – الدول.
- إختلاف اللغة.
- إختلاف المفاهيم بما يؤدى إلى عدم قبول الإسم لإختلاف مدلولة بلغة الدول المضيفة.

- **إسم متعدد متميز (لكل سوق على حدة):**

وهنا تستخدم الشركة إسم مميز مختلف لكل سوق وبذلك تتعدد الأسماء للمنتج الواحد حسب تعدد الدول.

ومن مزاياه: يفادى عيوب إختلاف اللغة والمفاهيم والثقافات للبديل الول لضمان قبول المنتج بالدول الأخرى.

- **إسم متميز لك لمنتج على حده:**

أى تستخدم الشركة أسماء متعددة مميزة لكل منتج على حده – تتعدد الأسماء بتعدد المنتجات والميزة هنا فى حالة ركود أو عدم قبول منتج ما لايؤثر على توزيع المنتجات الأخرى للشركة.

- **مكملات التصميم – والتمييز:**

هناك جوانب أخرى هامة لتصميم المنتج وتمييزه غير التنميط والتمييز ومنها:

- **التغليف*Packing***

بمعنى غلاف جيد لحماية السلعة من التلف – والكسر أثناء النقل والشحن – ومن مزايا الغلاف الجيد – الصورة الذهنية للمنتج لدى المستهلك.

- **التبيين*Labling***

توافر معلومات وبيانات عن السلعة من حيث:

- المكونات والنسب.
- تاريخ الإنتاج وإنتهاء الصلاحية.
- المنشأ – الإسم – العلاقة التجارية.... إلخ.

- **الضمان*Guranting***

هى أداة تنافسية لبث الثقة لدى العملاء – بوجود سياسات ضمان مختلفة أو موحدة بكل الدول المضيفة والمحلية وتتأثر سياسة الضمان بالتالى:

- ظروف المناخ والبيئة بكل دولة.
- ظروف النقل والشحن.
- ثقافة المستهلك وطريقته فى الإستخدام.
- مدى توافر التجهيزات والأدوات المساعدة والميسرة للضمان الممنوح.
- ظروف السوق نفسه.
- مدى توافر المهارات المدربة فنياً وسلوكياً.

- **خدمات ما بعد البيع**

وتشتمل على النقل – التركيب – التشغيل – التجريب – التعليم على الإستخدام خاصة إذا كان منتج جديد. وأيضا تتوقف تلك الخدمات على الإمكانيات الفنية والمادية والمهارية تماما مثل إمكانيات الضمان. فإن لم تتوافر تلك الإمكانيات التى تحقق دقة الضمان وإنجاز خدمات ما بعد البيع لفقدت الشركة ثقة وولاء وانتماء العملاء للمنتجات الخاصة بالشركة.

2) إستراتيجية التسعير بالسوق الدولية:

من أجل الإستمرارية للأجل الطويل يصبح من أهم العوامل المؤثرة فى هذا الشأن بالسوق الدولية هى تسعير المنتجات. إلا أن سياسة التسعير تنطوى على أهداف أخرى منها:

- زيادة نصيب الشركة بالسوق.
- تعظيم الربحية.
- المنافسة من أجل التميز.
- ضمان ولاء المستهلك لمنتجات الشركة.

وبعد ذلك تتخذ الشركة إحدى البديلين:

- توحيد الأسعار فى كل الأسواق الدولية.
- تحصيص سعر لكل سوق على حده.

العوامل المؤثرة فى قرار التسعير:

أ. اللوائح والقوانين والتشريعات التى تصدرها حكومات الدول المضيفة.

ب. نظام المشروعات المشتركة بين الدول الأم والدولة المضيفة. يؤكد ويرتد دور الحكومة فى الدولة المضيفة فى تحديد السعر.

ج. طبيعة المرحلة التر تمر بها السلعة:

- **السلعة فى مراحلها الأولى:**

تقدم للسوق إذن السعر حرية ليعطى إنطباع جيد للمستهلك.

- **السلعة إحتكارية:**

فالإنفراد بالسوق لمنتج أو سلعة ما. يؤكد دور الشركة الأم فى التحكم بالأسعار. ويمكن أن تفرض سعر موحد لكل الأسواق الدولية خاصة فى السلع الإستهلاكية والأجهزة الكهربائية.

د. حجم التواجد بالسوق:

السلع التصديرية ترتفع أسعارها عن سعر السوق المحلى. طبقا للنقل والرسوم الجمركية ثم إضافة هامش ربح.

ه. شكل الإستثمار:

تنخفض الأسعار فى حالة الإستثمار المباشر نتيجة توفير النقل والرسوم الجمركية واستخدام عمالة محلية ومواد خام ومصادر طاقة أقل تكلفة.

و. طبيعة المنافسة:

تتناسب درجة المنافسة عكسياً مع التميز السعرى للتغلب على المنافسة.

لذا تنبغى على الشركة أن تحدد القطاعات الأقل تنافسية فمحاولة التصدى لموجات المنافسة، قد يؤدى إلى خسائر للشركة بصورة واضحة قد توصل لأزمات تابعة لها.

أساليب وطرق تسعير المنتجات الدولية

هناك عدة طرق لتحديد أسعار المنتجات دوليا ومنها:

أ) فى ضوء تكلفة الإنتاج والتسويق وإصافة هامش ربح:

إذا فرضنا أن السعر	"م"
تكلفة الإنتاج	ت.ج
تكلفة التسويق	ت.س
النقل	ن
الرسوم الجمركية	و
الربح	ر

إذن التكلفة الكلية = (ت.ح + ت.س + ن + و)

السعر = التكاليف الكلية + هامش الربح

م = ت. الكلية + ر

ب) فى ضوء الأسعار العالمية:

سعر المنتج أقل من أو يساوى أسعار السوق العالمية.

م < = الأسعار العالمية.

ج) فى ضوء أسعار المنافسين:

م < = الأسعار المنافسة

سعر المنتج أقل من أويساوى أسعار المنافسة.

د) فى ضوء ظروف السوق الدولى وأهداف وطموحات الشركة الأم:

قد ترغب الشركة بدعم أسعارها لمنتجاتها بطرق غير سعرية مثل

- الإهتمام بالترويج والتوزيع والجودة والضمانات.... إلخ.
- مرونة الأسعار لتتلائم مع ظروف الرواج والكساد.
- دعم المنتج عند تقديمه وطرحه بالأسواق العالمية بشكل جديد وفى المراحل الأولى لغزو السوق.
- دعم المنتج سعرياً بأرباح وعوائد من أسواق أخرى ودول أخرى أكثر نشاطاً.

- تخفيض التكاليف من خلال الحصول على مواد خام وعمالة بتكلفة أقل.

3) إستراتيجية التوزيع بالسوق الدولية:

أمام الشركات الدولية أو المتعددة الجنسيات خيارين لنظامين لتوزيع المنتجات دولياً (قنوات التوزيع المباشرة وقنوات التوزيع غير المباشرة).

أ- قنوات التوزيع المباشرة وتشتمل على:

- **وكيل التوزيع الأجنبى:**

يقوم بتوزيع منتجات الشركة الدولية كنائب ووكيل عنها فى الدول الأخرى – كما يلقى عليه مهام تحديد احتياجات السوق بالدول المضيفة من السلع والخدمات والمعلومات التى تغطى تلك الإحتياجات وفى نفس الوقت تحقق أرباحاً للشركة الأم.

من مهامه أيضا:

- الشراء بخصم للمنتجات وإعادة بيعها – وتوزيعها على تجار التجزئة.

- يوفر التسهيلات والخدمات المطلوبة لتسويق وترويج المنتجات فى قطاع كبير من السوق.

إذن وكيل التوزيع الأجنبى يلعب دوراً هاماً فى التسويق الولى لأنه ممثل الشركة – وعلى الشركة الأم حسن إختيار هذا الوكيل من حيث الكفاءة والمهارة والخبرة والسمعة. إلا أنه عند عدم التوفيق فى إختيار هذا الوكيل سوف يتسبب فى نتائج سلبية للشركة.

- **تاجر التجزئة الأجنبى:**

يتم الإعتماد على تاجر التجزئة الأجنبى فى الدولة المضيفة فى المنتجات الإستهلاكية – ويعتبر مندوب الشركة الأم كحلقة وصل بينها وبين تاجر

التجزئة – الذى يقوم بتوزيع السلعة على تجار تجزئة آخرين أصغر – ومنتشرين بأنحاء الدول المضيفة وبذلك يحقق تاجر التجزئة الأجنبى تغطيه واسعة جغرافيا كمنتجات الشركة.

- **المندوب الرسمى للتوزيع:**

وهى شركات تجارية حكومية مملوكة للدولة المضيفة حيث كانت تنص قوانين بعض الدول (بشكل خاص الدول الإشتراكية) على ضرورة التعامل مع الشركات الرسمية الحكومية عند رغبة الشركة الدولية دخول منتجاتها أسواق هذه الدول. إلا أن هذه الطريقة إندثرت مع الإنفتاح الإقتصادى والتغييرات السياسية والإجتماعية والإقتصادية للدول الإشتراكية.

وهناك أيضا بدائل للتوزيع أما الشركة منها:

البديل الأول: التوزيع المكثف

حيث تقوم الشركة بتوزيع منتجاتها بشكل غزير ومكثف فى كافة منافذ التوزيع. إلا أن هذا البديل يمر بعدد كبير من الوسطاء ومنافذ التوزيع.

البديل الثانى: التوزيع الإنتقائى

وهنا تحدد الشركة الدولية عدد معين مختار من الموزعين فى ضوء رغباتها وأهدافها.

البديل الثالث: التوزيع المحدود

توزيع محدود للمنتجات من أجل الرقابة على الموزع الخارجى ولإعطاء صورة ذهنية مميزة للسلعة فى الأسواق.

ويتوقف إختيار أحد البدائل السابقة على طبيعة السلعة وتواجدها والسلوك ودوافع الشراء ولدى المستهلك فى ضوء سلوكياته وثقافته.

ب- قنوات التوزيع غير المباشرة ومنها:

- **سمسار التصدير**

حلقة الوصل بين الشركة الدولية (كبائع) والمشترى فى السوق الدولى – مقابل عمولة الوساطة والسمسرة – عنصر توزيع موفر وغير مكلف للشركة قد يتخصص السمسار فى سلعة معينة أو دولة معينة بعينها – أو سوق معين.

- **وكيل التصدير**

شخصية طبيعية أو إعتبارية تتولى نقل وشحن المنتجات إلى أسواق الدول الأخرى – يتم التعاقد معه. على أن يتم البيع فى مناطق معينة وطبقا لشروط البيع والتصدير على أن يتقاضى عمولة متفق عليها.

- **شركات إدارة التصدير**

هى شركات مسئولة بشكل كامل عن إدارة كل أنشطة التسويق من ترويج وتوزيع مقابل عمولة أو خصم واضح على المشتريات من المنتجات أو أتعاب ولكنها تتميز بالخبرة والمهارة والكفاءة الفنية دون غيرها.

- **مؤسسات خدمات الصادرات**

هى شركات تقدم خدمات متكاملة للشركات الدولية من بحوث وائتمان وتأمين ودراسة للسوق وتحديد المؤشرات – كما تقوم بدور الوسيط بين الشركة الدولية الأم فى الدخول مع شراكة شركة أخرى بدولة أخرى.

4) إستراتيجية الترويج الدولى:

تهدف إلى الوصول للمستهلك وإقناعه والتأثير عليه للإقبال على السلعة أو الخدمة فى ضوء المتغيرات البيئية المحيطة به والتى تؤثر على سلوكياته ورغباته وإقتناعه بالشراء من عدمه.

عناصر إستراتيجية الترويج الدولى

تشتمل إستراتيجية الترويج الدولى على:

أ- الإعلان الدولى:

يهدف الإعلان الدولى إلى إثارة إنتباه المستهلك وإقباله لشراء السلعة. ويؤثر الإعلان بشكل فعال على توجيه السوق الخارجية.

خطوات إعداد حملة إعلانية دولية:

الخطوة الأولى: تحديد الجماهير المستهدفة

- ما هو قطاع المستهلكين المرغوب.
- ما خصائص المستهلكين فى هذا القطاع.

وأمام القطاع المرغوب وخصائص المستهلكين هناك عدة محددات للبرنامج الإعلانى الدولى:

- الإختلافات اللغوية.
- وسائل النشر المتاحة.
- اللوائح والقواعد الحكومية.
- المتغيرات المجتمعية من مستوى تعليم – مستوى تكنولوجى... إلخ.

الخطوة الثانية: تحديد ودراسة مندوبى ووكلاء الإعلان فى كل سوق من حيث:

- إمكانية التغطية للسوق.
- الخدمات التسويقية المقدمة.
- موارد الشركة التى ستقوم بالإعلان وقدرتها على الإنتشار بالأسواق.

الخطوة الثالثة: إختيار الوكيل الأفضل:

ثم يتم الإتفاق على المحتوى الإعلانى – والمادة الإعلانية واللغة المستخدمة والسوق المستهدف.

الخطوة الرابعة: إختيار سبل النشر:

(صحف – مجلات – راديو – تليفزيون – سينما – مواقع الشبكة المعلوماتية – ملصقات... إلخ).

الخطوة الخامسة: تجديد مخصص الحملة الإعلانية:

فى ضوء المخصص لعناصر المزيج التسويقى ككل يتحدد نسبة مخصصة للتوزيع كأحد عناصر المزيج التسويقى – ومعرفة المبلغ المخصص للإعلان هل يمكن أم يتم الإلتجاء إلى البيع الشخصى... أو بحث أفضل السبل لتحديد مخصص الإعلان من مصادر أخرى كنسبة من المبيعات أو على أساس نسبة من المستهدف المتوقع أو فى ضوء ما تنفقه الشركات المماثلة.

الخطوة السادسة: تحديد قدرة وكفاءة الحملة الإعلانية:

وذلك فى ضوء التكلفة والعائد المتوقع بعد نجاح الحملة فى تنشيط وزيادة المبيعات.

ب- البيع الشخصى:

ويتم البيع الشخصى عن طريق مجموعة من مندوبى البيع مهمتهم التوفيق بين أهداف ومصالح الشركة الدولة وحاجات ومتطلبات العملاء.

ويتضح دور البيع الشخصى فى الظروف الآتيه:

- إرتفاع تكلفة الإعلان.
- عدم توافر وسائل النشر.
- زيادة الضوابط الحكومية على الدعاية والإعلان.

- يتم إختيار مندوبى البيع من داخل الشركة نفسها.
- يتم إختيارهم من قبل الموزع الخارجى.

ولا يتم الإستعانة بهم فى الأسواق والمجتمعات التى لا تثق فى دور مندوبى البيع.

ج- تنشيط المبيعات:

هى كل أنشطة البيع التى تحث وتشجع المستهلك والموزع على الإقبال وطلب السلعة – ماعدا الإعلان والبيع الشخصى – خاصة عند الدخول فى أسواق جديدة أو طرح منتجات جديدة فى سوق يتسم بالمنافسة الشديدة ومن وسائل تنشيط المبيعات :

- الجوائز والهدايا العينية.
- العينات المجانية.
- التبرعات الخيرية للمؤسسات داخل المجتمع.
- تخفيض السعر – والخصومات على الشراء.

د- المعارض الدولية:

هى المكان الذى يلتقى فيه المشترى (العميل) البائع المنتج للتعرف على التصميمات الجديدة والحديثة للسلعة والجودة والأسعار العالمية ومقارنة المنتجات وعقد الصفقات وتوقيع الإتفاقيات وعقود التصنيع وغيرها. والمعارض نوعان هما:

- **معارض عامة:**

تعرض مجموعات وسلسلة كبيرة من المنتجات.

- **معارض متخصصة:**

تعرض وتتخصص فى نوع واحد من المنتجات يتميز بطبيعة فنية ودرجة عالية من التخصص.

٥- النشرات البيعية:

تقدم تلك النشرات بيانات ومعلومات وأفكار عن السلع والخدمات التى تقدمها الشركة منها:

- مواصفات.
- مكونات.
- ألوان.
- أسعار.
- شروط الدفع.
- شروط التسليم.
- خصائص التشكيلة الأساسية.

وذلك لخلق الرغبة لدى المستهلك فى الشراء.

خلاصة القول أن نشاط التسويق الدولى هو البوتقة والنشاط الفعال لتحقيق مصالح كل من الشركة الأم – الدولة المضيفة – العملاء والمستهلكون ما بين تعظيم ربحية وإشباع إحتياجات.

الفصل الثالث عشر

أشكال الاستثمارات الأجنبية

الأنواع

المزايا والعيوب

الفصل الثالث عشر

أشكال الاستثمارات الأجنبية

مقدمة :

تتصف الأشكال وسياسات الاستثمارات الأجنبية بالتعدد والتباين من حيث النوع ، والأهمية النسبية ، والخصائص المميزة لكل شكل وسياسة من السياسات.

بقدر التنوع والاختلاف في الأهمية النسبية والخصائص المميزة لكل شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي وسياساته تتباين أيضاً اختيارات وتفضيلات كل من الدولة المضيفة من ناحية ، والشركات متعددة الجنسيات من ناحية أخري فيما يتعلق بتبني شكل أو أكثر من أشكال هذا النوع من الاستثمارات.

ويرجع التباين في الاختبارات والتفضيلات المشار إليه إلي عدد من العوامل يمكن تلخصيها في الآتي :

1- الاختلاف بين الدول المضيفة من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والنظام السياسي المطبق والأهداف التي تسعي لبلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي.

2- الاختلاف في خصائص الشركات متعددة الجنسيات (مثل حجم الشركة مدي أو درجة دولية نشاطها وعدد الأسواق العمالية التي تخدمها ، أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ومجالات النشاط وأهداف الشركة...الخ).

3- عوامل ترتبط بالأرباح والتكاليف المتوقعة ، ومتطلبات الاستثمارات المالية والفنية والأخطار التجارية وغير التجارية ،...الخ.

4- النشاط الذي تمارسه الشركات متعددة الجنسيات ودرجة المنافسة في أسواق الدول المضيفة.

كيف تغزو الشركات متعددة الجنسيات أسواق الدول المضيفة؟

سيتم توضيح أهم أشكال الاستثمار الأجنبي وذلك للتعرف علي طبيعة ومزايا وعيوب كل شكل من الأشكال وهنا تجدر الإشارة إلي الآتي :

1. أن أشكال الاستثمار الأجنبي هي من وجهة نظر الشركات الأجنبية بمثابة مسارات أو طرق أو أساليب لغزو الأسواق العالمية.
2. أن الشركة الأجنبية أو متعددة الجنسيات قد تتبنى في سعيها لغزو أحد الأسواق العالمية أكثر من شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر كما سيتضح فيما بعد.
3. أن الاستثمارات غير المباشرة (مثل التصدير ، أو عقود الإدارة أو التوكيلات...الخ) قد تستخدمها الشركات المعنية كوسيلة للتعرف علي قياس مدى ربحية السوق المرتقب واستقراره.
4. أن تواجد الشركات متعددة الجنسيات في بعض الأسواق العالمية لا يستلزم بالضرورة الأسلوب المباشرة في الاستثمار أو حتى الأسلوب غير المباشر المخطط أو المستهدف مسبقاً ، فقد يحدث في بعض الأحيان أن يحدث التواجد الدولي لإحدى الشركات في سوق أجنبي بصورة عشوائية وغير مخططة في المراحل الأولية. فقيام أحد مواطني الدولة المضيفة مثلاً بشراء منتجات إحدى الشركات أثناء زيارته لدولتها الأم أو دولة أخري بها فروع لها يمثل مرحلة التواجد الدولي الأولي لهذه الشركة بالدولة المضيفة... وما أن يبدأ هذا المواطن في استعراض مزايا المنتج / السلعة التي اشترها من الخارج ومحاولة بعض أصدقائه تقليده بعد ذلك تزداد درجة التواجد الدولي للشركة المعنية وإذا تطور الأمر إلي انتشار السلعة وبدأ أحد المستوردين في استيرادها من الممكن بعد ذلك أن تبدأ هذه الشركة في التخطيط

للتصدير أو استخدام الوكلاء.وهنا تتسع رقعة التواجد الدولي لهذه الشركة بالبلد المضيف وهكذا.

5. إن اختيار أو تفضيل (في حالة توافر فرص الاختيار) إحدى الشركات لنمط أو شكل معين من أشكال الاستثمار (مباشر أو غير مباشر) كوسيلة لغزو أحد الأسواق المضيفة يتوقف علي عوامل كثيرة منها:-

أ- مدى رغبة تحكم الشركة في السوق الأجنبي والرقابة عليه.

ب- أهمية المعلومات التسويقية في علاقتها بنمط وأهداف الشركة المستقبلة.

ج- الخبرة السابقة للشركة بالأسواق الأجنبية بصفة عامة وبالسوق المستهدف غزوة بصفة خاصة.

د- الضمانات والامتيازات التي تمنحها كل من الحكومة الأم والحكومة المضيفة (أو ما يطلق عليه ضغوط الحكومة الأم) والحكومة المضيفة Hom / Parent and host government pressures فضلاً عن طبيعة العلاقات السياسية والاقتصادية القائمة بين الحكومتين.

أشكال الاستثمارات الأجنبية:- (62)

إن الاستثمارات الأجنبية من الممكن تقسيمها إلي نوعين رئيسيين ، النوع الأول وهو الاستثمارات المباشرة ، أما النوع الثاني فهو الاستثمارات غير المباشرة ، هذا ويوجد الكثير من الفروق بين هذين النوعين من الاستثمار ، كما يكمن وراء هذا التنصيف عدد من الأسباب سبق توضيحها أيضاً في الجزء الأول من هذا الكتاب. ومن واقع التصنيف المشار إليه يمكن تناول أشكال الاستثمار الأجنبي علي النحو التالي:

أولاً: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر:

(62) د. عبد السلام قحف . مرجع سابق .

ينطوي الاستثمار الأجنبـي المبـاشر عـلي التملـك الجـزئي أو المطلـق للطـرف الأجنبـي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع آخر مـن النشاط الإنتاجي أو الخدمى. ويعن هذا إمكانية تقسيم الاسـتثمار الأجنبـي المبـاشر إلي نـوعين أساسيين هما :

1-الاستثمار المشترك Joint Venture

يري كولدي Klolde أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخـصيتان معنويتـان) أو أكـثر مـن دولتـين مختلفتـين أو يـشارك فيـه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة ، والمـشاركة هنـا لا تقتـصر عـلي الحـصة في رأس المـال بـل تمتـد أيـضاً إلي الإدارة ، والخـبرة وبـراءات الاخـتراع أو العلامات التجارية...الخ)

من واقع لتعريف الاستثمار المشترك يمكن القول بأن هذا النوع من الاستثمار يمكـن أن ينطـوي علي الجوانب الآتية :

أ-الاتفاق طويل الأجل بين طرفين اسـتثمارين أحـدهما وطنـي والآخـر أجنبـي لممارسـة نـشاط إنتاجي دخل دولة الطرف المضيف.

ب-أن الطرف الوطني قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص.

ج-أن قيام أحد المستثمرين الأجانب بشراء حصة في شركة وطنية قائمة يؤدي إلي تحويـل هـذه الشركات إلي شركة استثمار مشترك.

د-ليس بالضرورة أن يقدم المستثمر / الطرف الأجنبي أو الوطني حصة في رأس المال بمعني :

أن المشاركة في مشروع الاستثمار قد يكون من خلال تقديم الخبرة والمعرفة أو العمل أو التكنولوجي بصفة عامة.

وقد تكون المشاركة بحصة في رأس المال أو رأس المال كله علي أن يقدم الطرف الآخر التكنولوجي.

أو قد تأخذ المشاركة شكل تقديم المعلومات أو المعرفة التسويقية أو تقدم السوق.

٥-في جميع الحالات السابقة لا بد أن يكون لكل طرف من أطراف الاستثمار الحق في المشاركة في إدارة المشروع وهذا هو العنصر الحاسم في التفرقة بين مشروعات الاستثمار المشترك وعقود الإدارة أو اتفاقيات التصنيع أو مشروعات تسليم المفتاح. فالأول يشمل أنواع الاتفاقيات أو العقود المذكورة كلها أو بعضها (والتي تمثل استثماراً غير مباشراً) بالإضافة إلي الحق في الإدارة كشرط ضروري.

مزايا وعيوب الاستثمار من وجهة نظر الدول المضيفة :

المزايا:-

1. الاستثمار المشترك بصفة عامة يساهم (إذا أحسن تنظيمه وتوجيهه أو إدارته) في زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والتنمية التكنولوجية.
2. خلق فرص جديدة للعمل وما يرتبط بها من منافع أخرى.
3. تحسين ميزان المدفوعات عن طريق زيادة فرص التصدير أو الحد من الاستيراد...الخ.
4. تنمية قدرات المديرين الوطنيين وخلق علاقات تكامل اقتصادية رأسية أمامية وخلفية مع النشاطات الاقتصادية والخدمية المختلفة بالدول المضيفة.

وبالنسبة للدول النامية بصفة خاصة يعتبر الاستثمار المشترك من أكثر أنواع أو أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر قبولا في معظم هذه الدول. ويرجع هذا إلي أسباب سياسية واجتماعية من أهمها تخفيض درجة تحكم الطرف الأجنبي في

اقتصاد الوطني ومن ثم ترتفع درجة استقلال هذه الدول عن الدول المتقدمة. بالإضافة إلي أن هذا النوع من الاستثمار يساعد في تنمية الملكية الوطنية ، وخلق طبقات جديدة من رجال الأعمال الوطنيين.

العيوب:-

أما عن عيوب هذا النوع من الاستثمارات بالمقارنة بالاستثمار الذي ينطوي علي التملك المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار فتكمن في الآتي :

أ- حرمان الدول المضيفة من المزايا السابقة إذا أصر الطرف الأجنبي علي عدم مشاركة أي طرف وطني في الاستثمار.

ب- أن تحقق المنافع المذكورة وغيرها يتوقف علي مدى توافر الطرف الوطني ذو الاستعداد الجيد وتوفر القدرة الفنية والإدارية والمالية علي المشاركة في مشروعات الاستثمار المشترك خاصة في الدول المختلفة.

ج- أن مساهمة مشروعات الاستثمار المشترك في تحقيق أهداف الدول النامية أقل بكثير من مساهمة مشروعات الاستثمار المملوك ملكية مطلقة للمستثمر الأجنبي.

مزايا وعيوب الاستثمار المشترك من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات:

بالنسبة للمزايا فهي متعددة ، وبعضها يمكن تلخيصه في الآتي:

أ- يساعد الاستثمار المشترك (في حالة نجاحه) في تسهيل حصول الشركة علي موافقة الدول المضيفة علي إنشاء وتملك مشروعات استثمارية تملكاً مطلقاً.

ب-يعتبر الاستثمار المشترك من أكثر أشكال الاستثمار تفضيلاً لدي الشركة في حالة عدم سماح الحكومة المضيفة لهذه الشركة بالتملك المطلق لمشروع الاستثمار.

ج- يفضل الاستثمار المشترك في حالة عدم توافر الموارد المالية والبشرية والمعرفة التسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي لدي الشركة متعددة الجنسيات اللازمة للاستغلال الكامل للسوق الأجنبي المعين.

د- أن الاستثمار المشترك يتناسب مع الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات الدولية صغيرة الحجم.

ه- يساعد هذا الشكل من أشكال الاستثمار علي سرعة التعرف علي طبيعة السوق المضيف ، وإنشاء قنوات للتوزيع ، وحماية مصادر المواد الخام الأولية للشركة الأم.

و- الاستثمار المشترك يساعد في تخفيض الأخطار التي تحيط بمشروع الاستثمار خاصة الأخطار غير التجارية مثل التأميم والمصادرة.

ز- الاستثمار المشترك يساعد في تذليل الكثير من الصعوبات والمشاكل البيروقراطية أما الطرف الأجنبي خاصة إذا كان الطرف الوطني هو الحكومة.

ح- الاستثمار المشترك وسيلة للتغلب علي القيود التجارية والجمركية المفروضة بالدول المضيفة وبالتالي تسهيل عملية دخول أسواقها من خلال الإنتاج المباشر بدلاً من التصدير أو الوكلاء.

ط- الاستثمار المشترك يساعد في تسهيل مهمة الطرف الأجنبي علي الحصول علي القروض المحلية والحصول علي المواد الخام والأولية اللازمة للشركة الأم.

ي- أن وجود طرف (مستثمر) وطني في مشروع الاستثمار يسهل أمام الشركة متعددة الجنسيات حل المشكلات الخاصة باللغة والعلاقات العمالية والإنسانية وغيرها من المشكلات الاجتماعية والثقافية الأخرى التي تواجه إنجاز كافة الأنشطة الوظيفية للشركة المعنية.

عيوب الاستثمار المشترك في وجهة نظر الطرف الأجنبي فيمكن ذكر الآتي:

أ- احتمال وجود تعارض في المصالح بين طرفي الاستثمار (الطرف الوطني والطرف الأجنبي).

ب- قد يسعى الطرف الوطني بعد فترة زمنية معينة إلي إقصاء الطرف الأجنبي من مشروع استثماري وهذا يعني ارتفاع درجة الخطر غير التجاري ، وهذا يتنافى مع أهداف المستثمر الأجنبي في البقاء والنمو والاستقرار في السوق المعين (المضيف).

ج- أن انخفاض قدرات المستثمر الفنية والمالية للمستثمر الوطني قد يؤثر سلبياً علي فعالية مشروع الاستثمار في تحقيق أهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

د- عندما يكون الطرف الوطني متمثلاً في الحكومة فمن المحتمل جداً أن تضع شروطاً أو قيوداً صارمة علي التوظيف ، والتصدير ، وتحويل الأرباح الصافية بالطرف الأجنبي إلي الدولة الأم.

ه- يحتاج إلي رأس مال كبير نسبياً.

الاستثمارات المملوكة ملكية مطلقة للمستثمر الأجنبي:

Wholly- Owned Foreign Investments

هي الأكثر الأنواع تفضيلاً لدي شركات متعددة الجنسيات وفي بعض الأحيان ترفض الدول المضيفة هذا الشكل من التملك الكامل للمستثمر الأجنبي رغبة في الاستفادة بمزايا الاستثمار المشترك والخوف من سيادة حالة احتكار المستثمر الأجنبي وبالرغم من ذلك فهناك دول نامية في شرق آسيا تقبل ولا تخشى تملك الشركات متعددة الجنسيات تملكاً كاملاً من هذه الدول (كوريا الجنوبية – سنغافورة – تايوان) وفي أمريكا اللاتينية مثل (البرازيل – والمكسيك) وأيضا في بعض دول أفريقيا كوسيلة لجذب الاستثمارات الأجنبية.

مزايا وعيوب الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي بالنسبة للدول المضيفة:

المزايا:-

أ-زيادة حجم تدفقات النقد/ رأس المال الأجنبي إلي الدول المضيفة

ب-احتمال أن يؤدي كبر حجم المشروع إلي المساهمة الجيدة في إشباع حاجة المجتمع المحلي من السلع أو الخدمات المختلفة

ج-وجود فائض للتصدير أو تقليل الواردات مما يترتب علي هذا تحسن ميزان مدفوعات الدول المضيفة

د-المشروعات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي تميل عادة إلي الكبر أو الضخامة في الحجم – إذا قورنت بالمشروعات المشتركة

ه-إن هذا النوع من المشروعات يساهم مساهمة بناءة في التحديث التكنولوجي علي نطاق كبير وفعال في الدول المعنية بالمقارنة بالأشكال الأخرى

و-خلق فرص للعمل المباشرة وغير المباشرة سواء في مراحل بناءه المبدئية أو حتى في مراحل التشغيل.

العيوب:-

أما ناحية العيوب فكما سبقت الإشارة ومع الأخذ في الاعتبار التحفظات السابق ذكرها فإن الدول المضيفة (خاصة النامية) تخشى من أخطار الاحتكار والتبعية الاقتصادية وما يترتب عليها من آثار سياسية سلبية علي المستوي المحلي والدولي في حالة ظهور أي تعارض في المصالح بينها وبين الشركات المعنية.

لمزايا والعيوب من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات:

المزايا:

من أبرز المزايا التي يمكن أن تتحقق للشركة متعددة الجنسيات كما اتضح من المناقشة السابقة ما يلي:

أ- توافر الحرية الكاملة في إدارة النشاط الإنتاجي.

ب-كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها والتي ينجم الجزء الكبير منها من انخفاض التكلفة في الدول النامية.

ج- يساعد التملك المطلق لمشروع الاستثمار في التغلب علي المشكلات الناجمة من الأشكال الأخرى للاستثمار الأجنبي مثل التراخيص والتوكيلات ، والاستثمار المشترك ، وعقود الإدارة وغيرها.

د- يساعد التملك المطلق لمشروع الاستثمار في التغلب علي القيود التجارية والجمركية التي تضعها الدول المضيفة علي الواردات.

ه- إذا استطاعت الشركة متعددة الجنسية أن تبني صورة ذهنية جيدة ومقبولة لدي الجمهور في الدولة المضيفة فمن المحتمل جداً أن تصبح مهمة فرع الشركة بهذه الدولة سهلة للغاية فيما يختص بتنفيذ سياسات التوسع والتسويق وغيرها من سياسات الأعمال ، بالإضافة إلي سهولة حصولها علي التسهيلات المختلفة والضمانات اللازمة لتنفيذ أنشطتها خاصة ما يرتبط بالحصول علي المواد الخادم المحلية أو المستوردة والإجراءات البيروقراطية المتعلقة بها.

وأخيراً بخصوص العيوب المرتبطة بالاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي فيمكن القول علي النحو السالف ذكره بأن الأخطار غير التجارية مثل التأميم والمصادرة والتصفية الجبرية أو التدمير الناجمة عن عدم الاستقرار السياسي أو الاجتماعي أو الحروب الأهلية في الدول المضيفة النامية تعتبر من أكثر العوامل إثارة لقلق الشركات متعددة الجنسية العاملة بهذه الدول. وبصفة خاصة إذا كانت الاستثمارات تقع في إطار ما يمكن أن يطلق عليه الأنشطة والصناعات الاستراتيجية أو الحساسة مثل صناعة البترول والأسلحة والأدوية...الخ ، ويضاف إلي ذلك أن هذا النوع من الاستثمارات يحتاج إلي رؤوس أموال ضخمة بالمقارنة بالنوع الأول.

3-الاستثمار في المناطق الحرة:

هذا النوع من الاستثمارات يحتاج إلي اتفاقيات وشروط ونظم خاصة بالدول المضيفة.

مشروعات أو عمليات التجميع Assembly Operations:

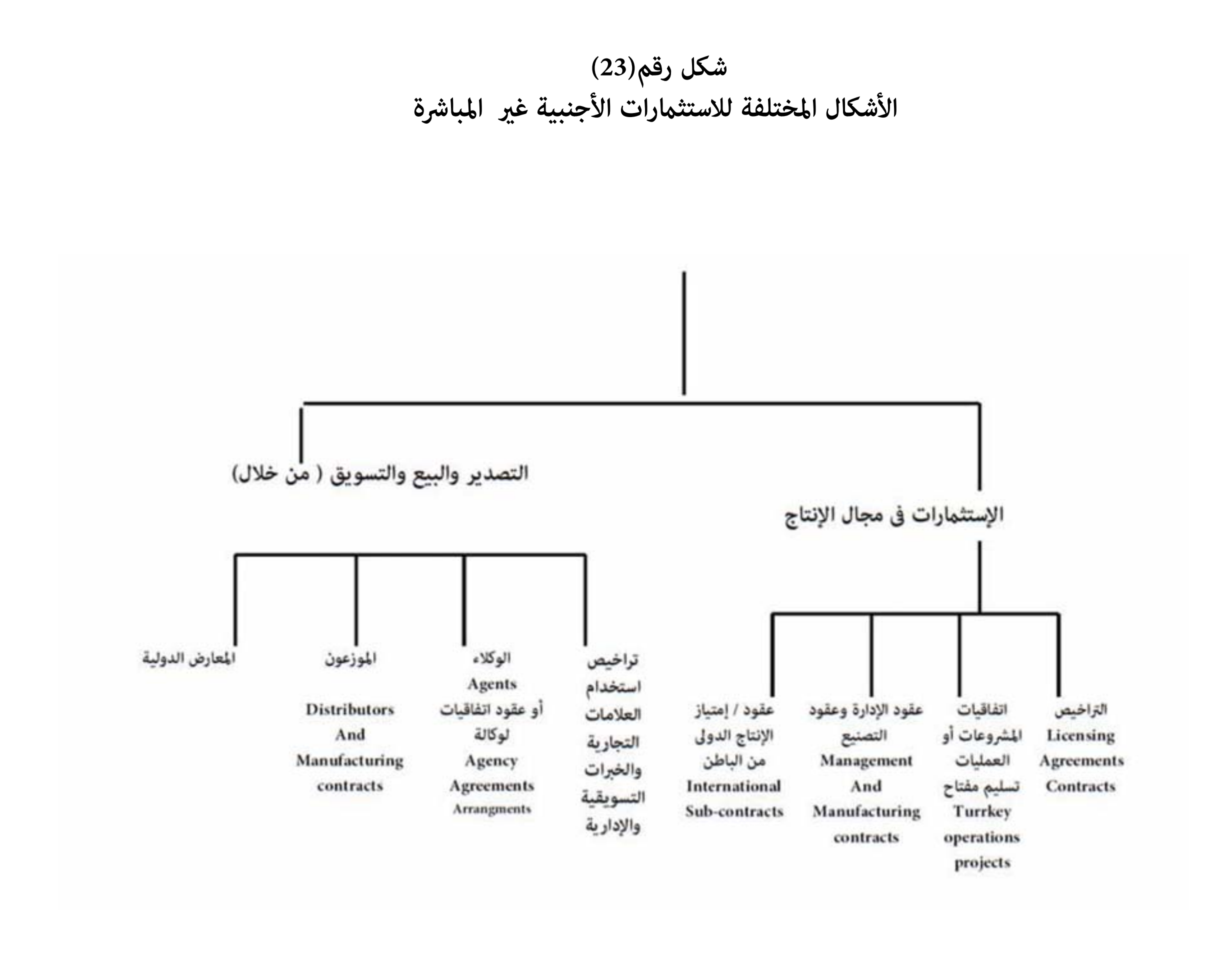
هذه المشروعات قد تأخذ شكل اتفاقية بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني (عام أو خاص) يتم بموجبها قيام الطرف الأول بتزويد الطرف الثاني بمكونات منتج معين (سيارة مثلا) لتجميعها لتصبح منتجاً نهائياً. وفي معظم الأحيان خاصة في الدول النامية يقدم الطرف الأجنبي الخبرة أو المعرفة اللازمة والخاصة بالتصميم الداخلي للمصنع وتدفق العمليات وطرق التخزين والصيانة...الخ والتجهيزات الرأسمالية في مقابل عائد مادي متفق عليه.

وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلي أن مشروعات التجميع قد تأخذ شكل الاستثمار المشترك أو شكل التملك الكامل لمشروع الاستثمار للطرف الأجنبي. ومن ثم يترتب علي ذلك وجود المزايا والعيوب الخاصة بهذين الشكلين للاستثمار علي مشروعات التجميع سواء بالنسبة للطرف الأجنبي أو الطرف الوطني. أما إذا كان المشروع الاستثماري الخاص بالتجميع سيتم بموجب عقد أو اتفاقية لا تتضمن أي مشاركة للمستثمر الأجنبي بشكل أو بآخر في مشروع الاستثمار فإن هذا الوضع يصبح مشابهاً لأنماط أو أشكال الاستثمار غير المباشرة في مجال الإنتاج التي سيأتي عرضها فيما بعد (مثل عقود التصنيع وعقود الإنتاج).

ثانياً : أشكال الاستثمار الأجنبي غير المباشر :

المستثمر الأجنبي في ظل الأشكال المختلفة للاستثمار غير المباشر لا يكون مالكاً لجزء أو كل مشروع الاستثمار ، كما أنه لا يتحكم في إدارته أو تنظيمه. وتجدر الإشارة هنا إلي أن التركيز علي تناول الأشكال المذكورة دون غيرها يرجع إلي عدد من الأسباب أهمها ، شيوع استخدامها وفعاليتها في تسهيل مهمة الشركة متعددة الجنسيات في التقدم إلي مرحلة الاستثمار المباشر في الإنتاج.

شكل رقم(23)
الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية غير المباشرة



3-أشكال الاستثمارات غير المباشرة في مجالات التصنيع والإنتاج :

هناك عدد من العوامل التي تكمن وراء انتشار وشيوع أشكال الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة سواء في بعض الدول النامية أو الشيوعية أو قبول الشركات متعددة الجنسيات إلي دخول أسواق هذه الدول من خلال هذا النوع من الاستثمارات بصفة عامة ، ويمكن تلخيص أهم هذه العوامل في الآتي:

أ-القيود الجمركية (الملموسة وغير الملموسة) التي تفرضها الدول المضيفة علي الواردات.

ب-القيود المفروضة علي الاستثمارات المباشرة تجنباً للآثار السلبية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ج-القيود التي تفرضها الحكومة الأم للشركات متعددة الجنسيات علي الاستثمار المباشر خارج الدولة الأم أو التوسع في النشاط التجاري (وبصفة خاصة تصدير التكنولوجيا المتقدمة) مع بعض الدول.

الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة في مجال التصنيع والإنتاج تأخذ الأشكال الآتية:

(1) التراخيص (الامتياز) :

تعتبر تراخيص أو امتياز الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية...الخ أحد الأسباب التي يمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلي الأسواق الدولية دون الحاجة إلي أي إنفاق استثماري. وتراخيص الإنتاج والتصنيع هي عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث

الإدارية والهندسية...الخ في مقابل عائد مادي معين. وقد يشمل الترخيص التصميمات الهندسية والصناعية ، والتدريب ، وأساليب ضبط والرقابة علي الجودة والتصميم الداخلي للمصنع (أو المتجر) وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل الترخيص.

وفي هذا الخصوص تجد الإشارة إلي بعض الحالات المرتبطة بهذا النوع من الاستثمار والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

الحالة الأولي : التراخيص بالضرورة أو الاضطرارية

Licensing by Necessity

وتسود هذه الحالة بصفة خاصة في الدول الاشتراكية أو الشيوعية وبعض الدول النامية أيضاً التي ترفض التصريح للشركات متعددة الجنسيات بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار. وإزاء هذا الموقف تضطر الشركات المعنية إلي الموافقة علي بيع براءات الاختراع أو الترخيص للمستثمرين الوطنيين في هذه الدول بالإنتاج أو الاستفادة من براءات الاختراع أو التصميمات الفنية...الخ. في مقابل عائد مادي أو أتعاب معينة كوسيلة للاستثمار أو الدخول غير المباشر في أسواق هذه الدول.

الحالة الثانية : التراخيص بالاختيار:Licensing by Choice

وفي هذه الحالة نجد أن الشركات متعددة الجنسيات تفضل منح تراخيص الإنتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر للاستثمار وغزو بعض الأسواق الدولية بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكاله المختلفة في هذه الأسواق. ويرجع هذا إلي عدد من الأسباب أهمها:

أ-عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة.

ب-ضعف المقدرة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف.

ج-ارتفاع كفاءة الشركة متعددة الجنسيات في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية والتسويقية.

د-عدم توافر الرغبة أو المقدرة الخاصة باستغلال سوق جديد وغير معروف في نفس الوقت بالنسبة للشركة المعنية وكذلك قلقها أو خشيتها من تسرب براءة الاختراع أو المعلومات الخاصة بطرق الصنع والتسويق لمنتجاتها إلي هذا السوق أو أسواق أخرى.

ه-الرغبة في بيع التراخيص واستغلالها كبديل للتصدير.

و-الرغبة في اختيار السوق الأجنبي كبداية أو مرحلة أولية قبل الدخول في مشروعات الاستثمار المباشر.

ز-التراخيص تعتبر وسيلة من الوسائل الجيدة لغزو الأسواق الجديدة بدون تكلفة استثمارية وبحد أدنى من الخطر.

ح-تفضيل وإصرار بعض الحكومات المضيفة في الحصول علي براءات الاختراع (الترخيص) ليس فقط بسبب عدم ترحيبها بالاستثمار المباشر ، ولكن سعياً من جانبها للحصول علي ما يرتبط بهذه التراخيص من منافع جانبية أخرى مثل وجود الخبراء الذين يقومون بتدريب الوطنيين علي طرق وأساليب الإنتاج والتسويق والإدارة بصفة عامة وهذه الفائدة عادة تكون كهدية أو بدون عائد مادي.

الحالة الثالثة : المزج بين منح التراخيص وعمليات التجميع الصناعية:

فمثلاً قد تبيع الشركة متعددة الجنسيات براءة الاختراع الخاصة بإنتاج أحد أنواع السيارات وفي نفس الوقت تقوم بالدخول في مشروع التجميع هذا النوع بالدولة المضيفة. وفي هذه الحالة تتلاشى الفروق بين الترخيص ومشروعات أو عمليات التجميع التي تعتبر شكل أو وسيلة بديلة لغزو الأسواق الأجنبية.

مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للدول المضيفة:

المزايا:

1. لا يتيح للطرف صاحب الامتياز تحكم في سوق الدول المضيفة أو في إدارة أنشطتها الإنتاجية محل الترخيص. وبالتالي يمكن للدولة المضيفة المحافظة علي استقلالها السياسي والاقتصادي.
2. تجنب خطر التبعية التكنولوجية لدول أجنبية.
3. تنمية التكنولوجيا الوطنية في نفس الوقت.
4. حماية أو ضمان استقلال صناعتها الاستراتيجية من الوجود الأجنبي علي وجه الخصوص.

العيوب:

أما من حيث العيوب المرتبطة بتراخيص أو امتيازات الإنتاج فيمكن تلخيصها علي النحو التالي:

أ-من المتوقع أن تحرم الدول المضيفة من بعض أنواع التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة إذا رفض الطرف الأجنبي التصريح لها باستغلال الامتياز والترخيص الخاص بمنتج معين إذا لم يكن عن طريق الاستثمار المباشر.

ب-ارتفاع تكلفة الحصول علي تراخيص أو امتيازات الإنتاج في كثير من الأحيان.

ج-انخفاض تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية.

د-عدم توافر الكفاءات الفنية والإدارية بالدول المضيفة قد يهدد إمكانية نجاح هذه الدول في استغلال براءة الاختراع المعينة استغلالاً جيداً. كما أن تكلفة تدريب الوطنيين علي استخدام براءة الاختراع قد يكون باهظة للغاية.

مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات:

المزايا:

1. التراخيص مصدر جيد من مصادر الدخل للشركة.
2. التراخيص تمنع أو تساعد علي الحد من حالات السرقة والتجسس الخاصة ببراءات الاختراع الجديدة أو التكنولوجي الحديث أو الفريد بصفة عامة.
3. التراخيص من أسرع وأسهل الطرق والأساليب لغزو الأسواق الأجنبية وبصفة خاصة في حالات الشركات صغيرة الحجم.

العيوب:

1. فقدان السيطرة علي عمليات الجودة والسوق.
2. احتمال فقدان الأسواق المجاورة للدولة التي حصلت علي الترخيص.
3. انخفاض العائد أو الربح بالمقارنة بالاستثمار المباشر.

اتفاقيات المشروعات / العمليات تسليم المفتاح :

بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل ، وما أن يصل المشروع إلي مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلي الطرف الثاني وإجراءاته كالتالي:

أ- تقوم الدول المضيفة (المستثمر الوطني) بدفع أتعاب للطرف الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإداراته وتدريب العاملين فيه.

ب-تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول علي التجهيزات والآلات والثمن + تكاليف النقل وبناء القواعد...الخ). للطرف الأجنبي أو المورد.

ج-بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج (من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات...الخ) يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

مزايا وعيوب مشروعات تسليم المفتاح من وجهة نظر الدول المضيفة:

يتميز هذا النوع من الاستثمارات بانخفاض آثاره السياسية والاقتصادية السلبية التي أشير إليها من قبل. ومن ثم يلقي هذا النوع من الاستثمارات قبولاً لدي الكثير من دول العالم الثالث والدول الشيوعية حيث أن الوجود الأجنبي المرتبط به يكون مؤقتاً. أي أنه بمجرد تسليم المشروع للدولة المضيفة (الطرف الوطني) ينتهي الوجود الأجنبي. ويمكن للدول المضيفة الحصول علي مستوي متقدم من التكنولوجيا الحديثة من خلال هذا النوع من المشروعات الاستثمارية وبدون الخوف من مشكلة التبعية التكنولوجية لدول أخرى أجنبية.

أما من حيث العيوب فإن دور هذا النوع من الاستثمارات في تحقيق التقدم التكنولوجي للدول المضيفة وكذلك خلق فرص للعمالة وتحسين ميزان المدفوعات يتوقف إلي حد كبير علي حجم وطبيعة نشاط المشروعات. فضلاً عن أن دور مشروعات تسليم المفتاح في تدفق النقد الأجنبي لجذب رؤوس الأموال الأجنبية يعتبر محدوداً إن لم يكن معدوماً بالمقارنة بأنواع الاستثمار المباشر. وإذا حدث وأن توقف الطرف الأجنبي – بعد تسليم المشروع – عن توريد قطع الغيار أو المواد الأولية المساعدة للتشغيل فإن المشروع يصبح مهدداً بالتوقف ومن ثم تظهر مشكلة التبعية والاعتماد علي الطرف الأجنبي التي تسعي الدول المضيفة جاهدة إلي تجنبها أي أنها تصبح واقعاً لا مفر منه إذا حدث الموقف المشار إليه.

مزايا وعيوب مشروعات تسليم المفتاح من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات:

المزايا تتضح في:- حصول هذه الشركات علي عائد مادي في شكل أتعاب أو في شكل أرباح ناجمة عن بيع مستلزمات الإنتاج وآلاته وتجهيزاته اللازمة للمشروع بالإضافة إلي انخفاض درجة الخطر السياسي أو الأخطار غير التجارية بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة تعتبر من أبرز مزايا هذا النوع من الاستثمار للشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات. وإذا برهنت الشركة (الطرف

الأجنبي) علي مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني فمن الممكن أن تتوسع هذه الشركة في استثماراتها أما بصورة غير مباشرة أو مباشرة في الدول المضيفة. كما أن هذا النوع من الاستثمارات لا يحتاج إلي رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال ومن ثم يتلائم مع الشركات متعددة الجنسيات صغيرة الحجم علي وجه الخصوص ، وتلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية بالمقارنة بقدراتها التسويقية أو المالية.

أما العيوب:- ففضلاً عن انخفاض الربحية نجد أن مشروعات تسليم المفتاح لا توفر للشركة متعددة الجنسيات أي رقابة علي العمليات أو السوق أو الجودة ومن ثم فإن أي خلل يحدث من جانب الطرف الوطني في هذه النواحي قد يسئ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلي سمعه الشركة في السوق المضيف. الأمر الذي يؤدي إلي تقلص فرص الدخول في مشروعات أخري تحت هذا الشكل من الاستثمار أو تحت أي شكل آخر.

عقود التصنيع وعقود الإدارة:

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين الشركة متعددة الجنسيات وإحدى الشركات الوطنية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة ، أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة. أما عقود الإدارة ، فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم الشركة متعددة الجنسيات بإدارة كل (أو جزء من) العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدول المضيفة لقاء عائد مادي معين (في شكل أتعاب) أو مقابل المشاركة في الأرباح وإبراز مثال علي هذا النوع من المشروعات سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.

مزايا وعيوب عقود الإدارة بالنسبة للدولة المضيفة:

يمكن تلخيص مزايا وعيوب هذه العقود كالآتي:

من حيث المزايا فيتمثل بعضها في:

أ-المساهمة في تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي في ميادين الإنتاج والإدارة والتسويق وتنمية مهارات القوي العاملة من المواطنين.

ب-انخفاض الآثار السلبية السياسية والاقتصادية خاصة بسبب عدم تملك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس المال والمشروعات الاستثمارية.

أما فيما يختص بالعيوب فيمكن القول بأن تحكم الطرف الأجنبي الكامل أو شبه الكامل في إدارة أنشطة وعمليات مشروعات الاستثمار من الممكن أن يخلق تعارضاً في المصالح بينه وبين الطرف الوطني. وكذلك أن إسهامات هذه العقود في مجالات خلق فرص العمالة وتدفق النقد الأجنبي وغيرها من المنافع الأخرى المرتبطة بالاستثمارات الأجنبية تعتبر محدودة جداً ، كما أنها تتوقف علي حجم وطبيعة تنوع أنشطة مشروع الاستثمار.

مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات:

يمكن تلخيص المزايا والعيوب المرتبطة بهذا النوع أو الشكل من الاستثمارات كما هو موضح بالجدول الآتي:

مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة

من وجهة نظر الشركات متعددة الجنسيات

شكل الاستثمار / المزايا والعيوب	عقود التصنيع	عقود الإدارة
المزايا	1. تحتاج إلي رأس مال محدود جداً 2. عدم التعرض لأخطار سياسية. 3. انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق. 4. وسيلة للتغلب علي معوقات التصدير للدولة المضيفة. 5. تلائم الشركات التي تتوافر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والإدارية المقارنة بنظيرتها الإنتاجية. 6. الجمع بين الإنتاجية ومزايا التراخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر.	1. لا تحتاج إلي رأس مال. 2. تسمح بغزو السوق المضيف مع انخفاض درجة الخطر. 3. قد تساعد في التقدم نحو الحصول علي مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل 4. المحافظة علي السوق. 5. تسهيل غزو أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة.
العيوب	1. صعوبة إحكام الرقابة علي السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان. 2. توقف المزايا السابقة علي مدي توافر الطرف الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة.	1. احتمال تدخل الطرف الوطني في شئون الإدارة خوفاً أو بهدف المحافظة علي أمواله المستثمرة. 2. التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي إلي خلق مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.

المصدر : تم إعداد الجدول من مراجعة لإسهامات كل من:

L.S Walsh, International Marking, op, cit, pp. 76-77.

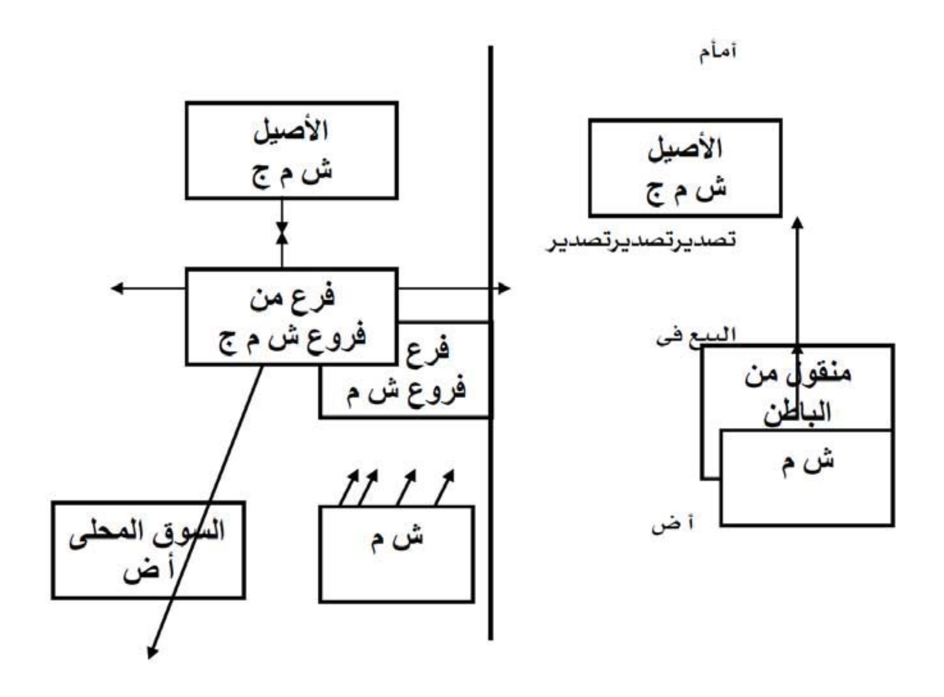
V. Terpstra, International Marking, op, cit, pp. 329-330.

M. Brooke and H. Remmers, op, cit, pp. 25-32.

نقلا عن د. عبد السلام أبو قحف. مرجع سابق صـ256.

شكل رقم (24)

أنماط عقود الإنتاج الدولي من الباطن



أم =الدولة الأم متعددة الجنسيات.ش م جـ =الشركة متعددة الجنسيات.

أ ص =الدولة المضيفة (نامية أو متقدمة).

ش م =الشركة المحلية وطنية بالدولة المتقدمة.

... =الخطوط المتقطعة تشير إلي مدي أو نطاق التعامل للشركة متعددة الجنسيات

المصدر : C.A Michalet, "International Subcontracting A state of the Art, "In D. Germidis, International Sub-contracting : A New From of Investment DECD, Paris, 1980, pp. 51-52

نقلا عن د. عبد السلام أبو قحف. مرجع سابق صـ257

عقود / امتيازات الإنتاج والتصنيع الدولي من الباطن:

عقد أو امتياز الإنتاج الدولي من الباطن هو ببساطة عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فروعهما مثلاً) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن Subcontractor) بإنتاج وتوريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيلPrincipal) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية. وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل.

مزايا وعيوب عقود التصنيع والإنتاج الدولي من الباطن من وجهة نظر الدولية المضيفة:

من خلال هذا الشكل للاستثمار تستطيع الدولة المضيفة أن تتجنب الآثار السلبية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) للاستثمارات المباشرة. بالإضافة إلي هذا تساعد عقود التصنيع والإنتاج الدولي من الباطن (إذا أحسن توجيهها وتنظيمها) في خلق العديد من فرص العمالة الجديدة ، وزيادة التدفق الداخلي من النقد الأجنبي الناجم عن التصدير ، ورفع درجة التقدم التكنولوجي. كما يساهم هذا الشكل من الاستثمار في جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة.

ويؤيد هذا ما حققته الكثير من دول العالم الثالث – مثل تونس وسيريلانكا هاييتي وجزر الكاريبي – من عوائد من جراء هذا النوع من الاستثمارات.

مزايا وعيوب عقود التصنيع والإنتاج الدولي من الباطن من وجهة نظر الشركات متعددة الجنسيات:

ويمكن القول بأن عقود التصنيع والإنتاج الدولي من الباطن تحقق نفس المزايا التي تحققها عقود التصنيع وعقود الإدارة السابق عرضها. وتجدر الإشارة إلي أن جوانب الضعف التي تكمن في عقود التصنيع والإنتاج الدولي من الباطن تتشابه مع نظيرتها المرتبطة بعقود التصنيع والإدارة أيضاً. بالإضافة إلي هذا أن فعالية عقود التصنيع الدولي من الباطن تتوقف علي مدي كفاءة وتوافر مقاولي الباطن من الدول المضيفة بالدرجة التي تحقق أهداف الشركات متعددة الجنسيات. وتعتبر احتمالات تنمية وخلق منافسين في السوق المضيف كنتيجة لإبرام عقود التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي قد تواجه الشركة متعددة القوميات في هذا السوق.

ثالثاً : أشكال الاستثمارات في مجال التسويق والتصدير (التجارة)

يمكن تناول اتفاقيات الوكالة أو التوكيلات وكذلك الموزعين أو اتفاقيات التوزيع ، علي النحو التالي:

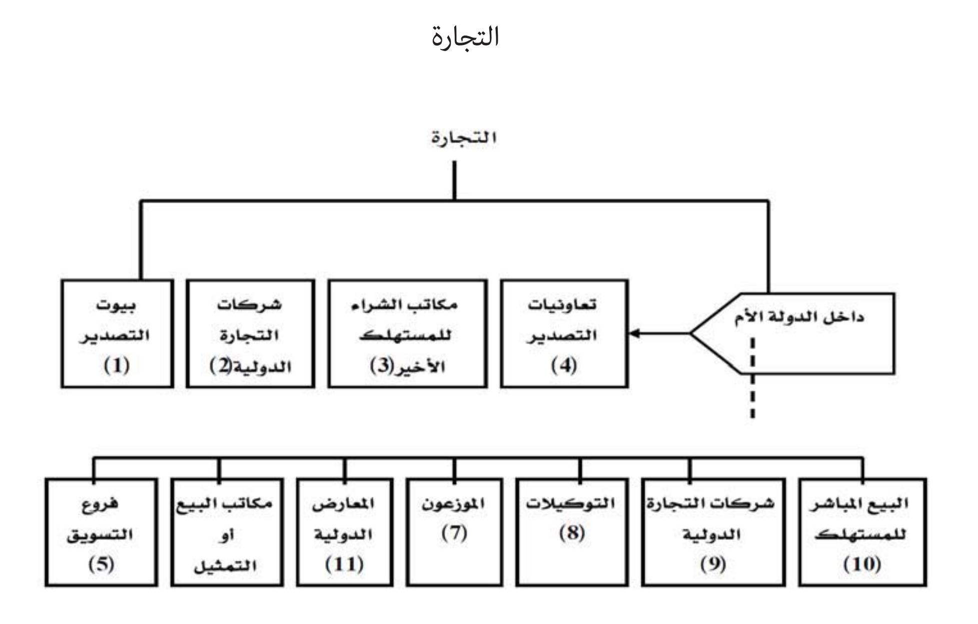
شكل رقم (25)

أشكال الاستثمارات في مجالات التسويق والإنتاج

بالنسبة للشركة متعددة الجنسيات

أشكال الاستثمار في مجال التسويق والتصدير

التجارة



فى الدولة المضيفة

ملاحظات:

الأشكال رقم (1) ، (2) ، (3) ، (4) ، تخرج من إطار الدراسة لأنها تنشأ وتقع بالدولة الأم للشركة متعددة الجنسيات ومن ثم لا يترتب عليها الآثار الإيجابية والسلبية للاستثمارات الأجنبية ، بالإضافة إلي عدم توافر أدلة تطبيقية كافية حول علاقة هذه الأشكال بآثار الاستثمارات الأجنبية بصفة عامة.

1-عقود الوكالة / الوكلاء : Agency Contract / Agents

عقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين ، يتم بموجبها قيام أحد الأطراف (الأصيل Principal) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو

تسهيل وإبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي ويتضح معه الآتي:

1. أن الوكيل يعتبر وسيطاً بين الأصيل (المنتج) والمستهلك أو العميل الأخير.
2. أن الأصيل يحتفظ دائماً بعلامته التجارية علي البضاعة التي يقوم ببيعها أو الاتفاق علي بيعها للطرف الثالث (العميل) إذ لم ينص عقد اتفاق الوكالة علي عكس هذا.
3. أن الوكالة تعتبر جهاز تشهيل وتسهيل بيع منتجات وسلع الأصيل في السوق المضيف.
4. أن ملكية البضاعة لا تنتقل بأي حالة من الأحوال إلي الوكلاء.
5. من الممكن تصنيف الوكلاء إلي أربعة أنواع رئيسية علي النحو التالي:

الوكيل بالعمولة :

وهذا النوع من الوكلاء ينطبق عليه التعريف السابق بالتقريب. غير أن الوكيل بالعمولة يتقاضي مبلغاً يتفق عليه وهذا المبلغ يسمي بالأتعاب أو العمولة Commission وهذا النوع من الوكلاء يقوم بعملية البيع من واقع كتالوج معين أو من خلال استخدام العينات. كما أنه لا يحتفظ بمخزون من السلع أو المنتجات التي يتعامل معها. أي أن دوره فقط ينحصر في إرسال الطلبيات (أوامر الشراء) إلي الأصيل الذي يقوم بدوره بإرسال البضائع مباشرة للعميل. ويتناسب هذا النوع من الوكلاء من السلع الصناعية بصفة خاصة.

الوكيل بالعمولة وضامن الوفاء للبائع :Del Credere Agent

لا يختلف هذا النوع من الوكلاء عن سابقة إلا فيما يختص بقيام هذا الوكيل بالبيع الآجل تحت مسئوليته الخاصة بضمان الوفاء للبائع وبغض النظر

عن قيام العميل بالسداد أم لا. وبالتالي يتحمل الوكيل بالعمولة مع ضمان الوفاء للبائع أخطار إفلاس العملاء أو رفضهم وتأخرهم في السداد...الخ.

توكيل قطع الغيار والخدمات والتسهيلات :

الوكيل الذي يعمل تحت ظل هذا النوع من الاتفاقيات يقوم ببيع وتخزين قطع الغيار وتزويد العميل بكافة الخدمات والتسهيلات المرتبطة بالسلعة بالإضافة إلي أعمال الصيانة المختلفة وذلك في مقابل أتعاب يدفعها العميل وليس الأصيل. وعادة يتم تحديد مقدار هذه الأتعاب بالاتفاق مع الأصيل.

الوكيل بالعمولة وقائم بالتخزين :

يقوم هذا الوكيل بموجب الاتفاقية المبرمة بينه وبين الأصيل ليس فقط بالبيع بل أيضاً بتخزين البضائع وتقديم المساعدات والتسهيلات اللازمة لتسليم البضاعة المباعة. ويتقاضى هذا النوع من الوكلاء عمولة علي المبيعات بالإضافة إلي مبلغ ثابت مقابل أتعاب ومصاريف التخزين وتسهيلات تسليم البضائع وجدير بالذكر أن البضائع تباع بنفس العلامة التجارية للأصيل.

من الممكن تقسيم الوكلاء أيضاً إلي :

أ-الوكيل الشامل Inclusive Agent

وهو الذي يتعامل مع أكثر من شركة أجنبية تنتج سلعاً متنافسة.

ب-الوكيل المتخصص Exclusive Agent

وهذا النوع من الوكلاء يكون متخصصاً في التعامل مع نوع معين من السلع ، كما أنه يمتلك خبراء فنيين ومتخصصين لتقديم الخدمات اللازمة للمنتج الذي يتعامل فيه.

مزايا وعيوب الوكلاء من وجهة نظر الدولة المضيفة :

في ظل اتفاقيات الوكالة كشكل من أشكال الاستثمار تتجنب الدولة المضيفة الكثير من الآثار السلبية الناجمة عن الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة في مجالات التصنيع والإنتاج والتي سبق الإشارة إليها. إلا أن الضرر الحقيقي الذي يقع علي الدولة المضيفة في حالة التوسع غير المتوازن لهذا النوع من الاستثمار هو احتمالات تحيز الاقتصاد القومي بدرجة أكبر من جعله مجتمعاً صناعياً أو صناعياً وتجارياً في وقت واحد. ومن ثم تصبح درجة التبعية الاقتصادية بل والسياسية أيضاً لدول أخرى.

مزايا وعيوب الوكلاء من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات(الأصيل):

المزايا كالآتي:

1. يعتبر الوكيل ممثلاً للشركة متعددة الجنسيات في الدولة المضيفة ويحقق لها التواجد في هذا السوق بتكلفة رأسمالية محدودة للغاية ، وتقريباً بدون نفقات تشغيل.
2. يعتبر مصدر جيداً للمعلومات التسويقية وفرص البيع في السوق المضيف.
3. يساعد الشركة الأم في التغلب علي كثير من المشكلات التسويقية المرتبطة بتصريف منتجاتها في الدولة المضيفة وبصفة خاصة تلك المشكلات المرتبطة بالنواحي الثقافية والاجتماعية.
4. تعتبر التوكيلات من أساليب أو طرق غزو الأسواق الأجنبية بأقل درجة من الخطر ونفس الوقت تحقق مزيداً من المعرفة والخبرة عن طبيعة السوق وربحيته قبل الدخول في أي نوع آخر من الاستثمارات.
5. تساعد التوكيلات في ضمان استمرار التواجد أو التمثيل للشركة متعددة الجنسيات في سوق أجنبي بعيد.

6. التوكيلات من أكثر أشكال أو أساليب غزو الأسواق الأجنبية للشركات الدولية صغيرة أو متوسطة الحجم.

أما بخصوص العيوب فيتمثل أهمها في الآتي :

1. من المحتمل جداً في بعض الحالات أن يعطي الوكيل اهتماماً أقل لبعض أنواع المنتجات التي يتعامل فيها سواء علي مستوي الشركة الواحدة أو علي مستوي الشركات التي يتعامل معهم.
2. إذ أثبتت التجربة ربحية السوق المضيف في المستقبل فقد لا تستطيع الشركة استغلال هذا السوق من خلال الوكيل أما بسبب انخفاض موارده المالية والبشرية أو تعدد الشركات ومن ثم المنتجات التي يتعامل معها هذا الوكيل.
3. من المتوقع أن يحدث اختلافاً بين الوكيل والأصيل حول تحديد مدي التغطية الجغرافية ، والنفقات التسويقية اللازمة للترويج والبيع.
4. الكثير من المستهلكين الصناعيين بصفة خاصة يفضلون التعامل المباشر مع الأصيل بدلاً من الوكيل أخذ في الاعتبار انخفاض القدرات الفنية والتكنولوجية للأخير بالمقارنة بالأول.

الموزعون : Distributors:

الموزع هو عبارة عن عميل يقوم بالشراء المباشر من المصدر أو الشركة متعددة الجنسيات وذلك بغرض إعادة البيع لحسابه الخاص. وقد تقوم الشركة الأم أو المصدر بمنح امتياز لموزع ما لخدمة سوق معين. بمعني أن الموزع قد يكون المستورد الوحيد في سوق معين لمنتجات إحدى الشركات الأجنبية سواء قام بالبيع لتجارة الجملة أو التجزئة أو الاثنين معاً أو البيع المباشر للمستهلك الأخير أو الصناعي في هذا السوق (يتشابه الموزع مع الوكيل أحياناً).

مزايا وعيوب الموزع من وجهة نظر الدولة المضيفة :

مزايا وعيوب الموزع تتشابه إلي حد كبير مع تلك السابق عرضها في حالة الوكلاء. غير أن الموزع بما يمارسه من أنشطة تسويقية مختلفة يستطيع أن يقدم فرصاً للعمالة والتنمية والتدريب للقوي العاملة الوطنية بالإضافة إلي مساهمته في خلق علاقات رأسية (خلفية وأمامية) مع بعض القطاعات الاقتصادية ، الأمر الذي يؤثر إيجابياً علي مضاعف الاستثمار في الدولة المضيفة.

مزايا وعيوب الموزع من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات :

تزداد أهمية الموزع بالنسبة للشركة متعددة الجنسيات (المصدر) خاصة عندما تحتاج المنتجات التي سيتم توزيعها وبيعها في الدولة المضيفة إلي خدمات تركيب وصيانة وتوفير مستلزمات التشغيل وقطع الغيار وخدمات ما بعد البيع بصفة عامة. وهذا يعني أن الموزع يعتبر من أكثر المنافذ التوزيع في الدول المضيفة في حالة السلع المعمرة والرأسمالية.

أما فيما يختص بالعيوب ، فإن استخدام الموزع ينطوي علي بعض المشاكل. فالمصدر أو الشركة متعددة الجنسيات تقع عليها مسئولية تدريب الموزع وتقديم بعض المساعدات المالية له. بالإضافة إلي ذلك نجد أن الموزع ليس له أي مصلحة في تزويد المصدر أو الشركة الأجنبية بأي نوع من المعلومات الخاصة بالسوق أو المستهلك النهائي في هذا السوق. وهذا يعني أن المصدر يفقد السيطرة المباشرة علي عمليات التسويق والسوق في الدولة المضيفة بوجه عام.

خلاصة القول:

أن قيام الشركة متعددة الجنسيات بإنشاء فروع لها للتسويق أو البيع في الدولة المضيفة فإن هذا النوع من المشروعات إنما يقع تحت أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر ومن ثم تتشابه مزايا وعيوب هذه المشروعات بالنسبة للدول المضيفة

والشركة متعددة الجنسيات بين تلك التي سبق تناولها في إطار أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر مع الأخذ في الحسبان بعضاً من الفروق مردها إلي اختلاف طبيعة النشاط الخاص بالمشروع الصناعي عن نظيره التسويقي. وفي هذا الخصوص يلزم التنويه إلي أن التوسع غير المتوازن بالدولة المضيفة في التصريح بإنشاء شركات أجنبية (أو فروع لهذه الشركات متعددة الجنسيات) للتسويق يؤدي إلي تقلص النشاط الصناعي ، أو بمعني آخر تحيز الاقتصاد القومي وما يترتب عليه من آثار سلبية أخرى سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية.

الفصل الرابع عشر
مناخ الإستثمار في الدول
النامية ودول الشرق الأوسط

مقدمة :

أولا: مقارنة الدول النامية.

ثانيا: تحليل مناخ الإستثمار في دول الشرق الأوسط.

الفصل الرابع عشر
مناخ الإستثمار في الدول
النامية ودول الشرق الأوسط

أولاً: الدول النامية ومقارنتها

تلعب المتغيرات البيئية دوراً هاماً ومؤثراً على الطرق والمسارات التي تتبناها الشركات ومنظمات الأعمال الدولية للإستحواذ على الأسواق الخارجية – (الأجنبية) في البلدان المضيفة.

وعلى الجانب الآخر فإن المتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية هي في الحقيقة/ عوامل ترتبط بالموقع. لذا لابد من عرض الخصائص المرتبطة بالدول النامية لما تحتويه من تغييرات بيئية تتسم بالتعدد والتنوع ودرجة التأثير على الاستثمارات الأجنبية وإدارة الأنشطة المرتبطة بها والتي تختلف من دولة لأخرى. في الوقت ذاته تختلف خصائص الدولة الواحدة من فترة لأخرى. وهذا ما سيتم توضيحه كالآتي:-

1- خصائص الدول النامية

من واقع اسهامات ويسكويف Weisskopf يمكن بصفة مبدئية ذكر الخصائص التالية بصفة عامة.

(أ) انخفاض متوسط دخل الفرد ، ووجود فجوة واسعة في هيكل توزيع الدخول بين أفراد المجتمع.

(ب) تخلف/ انخفاض مستوى الخدمات الصحية والتعليمية ومشروعات البنية الأساسية وتخلفها عن الدول المتقدمة.

(ج) الاعتماد بدرجة كبيرة على تصدير المواد الخام للحصول على العملة الصعبة.

(د) انخفاض انتاجية وكفاية النشاط الصناعي والزراعي.

(هـ) الثنائية الدائمة.

(و) انخفاض درجة المشاركة السياسية ، وتحكم طبقة صغيرة من المجتمع في النشاط الاقتصادي والسياسي.

أما فريش "Frisch" وسيويت "Sewett" فقد أشار إلى عدد من الفجوات الرئيسية القائمة بين الدول المتقدمة والنامية توضعها النسب الآتية. طبقاً لمؤشرات في نهاية العقد الثامن وبداية العقد التاسع من القرن الماضي[63].

	الدول المتقدمة	الدول النامية
(1) نسبة متوسط دخل الفرد	30	1
(2) نسبة استهلاك الطاقة	10	1
(3) نسبة الانفاق على بحوث التنمية والتطوير	3000	1
(4) متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي	$6.468	$597
(5) معدل المواليد لكل 1000 نسمة	15	$517
(6) معدل الوفيات لكل 1000 نسمة	9	12
(7) متوسط العمر المتوقع	72سنة	56
(8) نسبة معرفة القراءة والكتابة	%99	%52
(9) متوسط الإنفاق على التعليم لكل فرد	$286	$19
(10) متوسط الانفاق العسكري بالنسبة لكل فرد	$3000	$29

(63) د. عبدالسلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 56-60

ويمكن إضافة بعض الخصائص الأخرى للدول النامية على النحو التالي:

(أ) زيادة تدخل الدولة وتحكمها في الكثير من مجالات الأنشطة الاقتصادية ، وهذا يعني ضآلة دور النشاط الاقتصادي للقطاع الخاص مقارناً بالقطاع العام ففي نهاية السبعينات وبداية الثمانينات أشارت الإحصائيات مثلاً إلى أن حصة القطاع العام في مجالات النشاط الصناعي في الجزائر تزيد عن 80% أما في الهند وباكستان تتراوح هذه النسبة ما بين 40% إلى 80%.

(ب) سيادة أسلوب الإدارة بالإجراءات وتفشي البيروقراطية في المصالح والأجهزة الحكومية والمنظمات القطاع العام.

(ج) النقص في الأيدي العاملة الماهرة والكوادر الإدارية والفنية وغياب الإدارة المحترفة.

(د) انخفاض عدد المؤسسات التسويقية.

(هـ) ارتفاع معدلات التضخم.

مقارنة بين الدول النامية والدول المتقدمة :

(1) الإقتصادية وتتحدد في:-

(أ) مستوى الدخل.

(ب) هيكل العمالة والناتج المحلي.

(ج) الصادرات والواردات.

(أ) مستوى الدخل :

فالدول النامية تنقسم إلى دول نامية ذات دخل منخفض – و – دول نامية ذات الدخل المتوسط المنخفض – والمتوسط المرتفع) يرجع إلى مقارنة الدخول ببعضها داخل الدولة النامية نفسها.

وقدرة الفرد على شراء السلع والخدمات دالة في مستوى دخله. لذلك فالخيارات والقدرات المتاحة في الدول المتقدمة أفضل منها في الدول النامية. ويتضح في الفجوة في مستوى الدخل بين الدول النامية والدول المتقدمة (كما أكدتها دراسة د. عبدالسلام أبو قحف – ود. محمد الصادق – التنمية في دول مجلس التعاون الإقتصادي. نقلاً عن تقارير البنك الدولي 1984).

فقد انخفض مستوى دخل الفرد في الدول النامية ذات الدخل المنخفض مقارنة بالدول المتقدمة – خاصة دول السوق الصناعية. كما اتسعت الفجوة أيضاً لمستويات الدخل بين الدول النامية نفسها.

وإذا كان هناك فجوة مستوى الدخل للفرد بين الدول النامية والدول المتقدمة من جهة – وبين الدول النامية نفسها من جهة أخرى فذلك مؤشر على عدم التقدم نحو التنمية وتوزيع ثمارها التي لم يتحقق حتى بين الأفراد والفئات والجهات داخل البلد الواحد.

(ب) الناتج القومي وهيكل العمالة:

إن الفجوة بين مستوى الدخل في الدول النامية والدول المتقدمة من جهة ، وبين البلدان النامية نفسها من جهة أخرى ، قد لا تعكس بالضرورة فروقاً بينها في الموارد الطبيعية ولكنها قد تعكس فروقاً جوهرية في مستوى كفاءة الاستثمار للموارد المتاحة على أكمل وجه.

فتخصيص الموارد في الدول المتقدمة ، يتيح عائداً استثمارياً أفضل مما يتيحه تخصيصها في الدول النامية.

إن التباين والإختلاف النسبي للإنتاجية في القطاعات المختلفة مؤشر على زيادة الخلل في هيكل الناتج القومي. وبالتالي يؤثر هذا التباين والإختلاف على

كفاءة تخصيص واستعمال الموارد المتاحة وأيضاً يؤثر على التوازن بين هيكل العمالة والناتج المحلي.

ومن المعروف أن إنتاجية قطاع الزراعة أقل من إنتاجية بقية القطاعات في البلدان النامية والبلدان المتقدمة على السواء.

فإذا كان هناك ارتفاع في الناتج القومي الإجمالي في الدول المتقدمة وارتفاع الناتج القومي النسبي – الإنتاجية النسبية للزراعة. إلا أن ذلك يؤكد انخفاض الإنتاجية الخاصة بالزراعة سواء بصفة مطلقة أو نسبية قياساً على بقية القطاعات. هذا الأمر يؤكد ضرورة رفع الناتج القومي الإجمالي الإنتاجية الإجمالية وبالتالي تحسين مستوى دخل الفرد.

وإذا ما أخذته العمالة في الزراعة على سبيل المثال ومستوى دخل الفرد فيها – فإن نسبة العمالة في الزراعة تفسر التباين والإختلاف في مستوى دخل الفرد بين الدول النامية والدول المتقدمة من جهة ، وبين الدول النامية نفسها من جهة أخرى.

(ج) الصادرات والواردات

إن أسباب ضعف إنتاجية الزراعة في الدول النامية ، مقارنة بالدول المتقدمة تعود إلى:-

مدى الاهتمام بالزراعة والمزارعين.

وسائل وأساليب الزراعة ، وسياساتها.

ضعف قاعدة الزراعة من جهة وضعف قاعدة الصناعات التحويلية من جهة أخرى.

كل تلك الأسباب تنعكس على موقف التجارة الخارجية في الدول النامية.

فالسلع الأولية تشكل أكبر نسبة من صادرات البلدان والدول النامية ، بينما المعدات والآلات والسلع المعمرة والسلع الإنتاجية تشكل أكبر نسبة من صادرات الدول المتقدمة ولازالت حتى الآن. (طبقاً لدراسة محمد صادق – مرجع سابق) إلا أنه خروجاً عن القاعدة وفي ضوء عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصال يستثنى من ذلك الهند وقدرتها على إنتاج البرمجيات وتصديرها.

(2) السمات الديموغرافية والإجتماعية

بالإضافة إلى ما سبق من معلومات في هذا الخصوص ، تجدر الإشارة إلى أن الدول النامية تختلف عن الدول المتقدمة في الكثير من الجوانب والسمات الاجتماعية والديموغرافية على النحو التالي:-

زيادة عدد السكان لكل طبيب وارتفاع معدل وفيات الرضع ، ومعدل وفيات الأطفال والعمر المرتقب عند الولادة.

زيادة وأكبر حجم السكان بالدول النامية.

سرعة نمو سكان الحضر.

انخفلض نسبة السكان في سنة العمل (15-64).

اختلاف القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد ودوافع العمل.....الخ

(3) السمات السياسية والإدارية

فالدول النامية ، بصفة عامة تعاني من تراث الاستعمار وحداثة العهد بالاستقلال السياسي ، ومن ضعف الاستقرار السياسي ، وضعف المشاركة والفجوة بين الصفوة الحاكمة والشعب ، ونظراً لقصر الأفق الزمني لاستقلالها السياسي من جهة ، وجهودها في إرساء قواعد الاستقلال السياسي ، وتحقيق التقدم الإقتصادي والإجتماعي في آن واحد جهة أخرى ، تعاني المؤسسات السياسية والإدارية في الدول النامية من فجوة بين محتوياتها وهياكلها ، مما جعل مستوى كفاءتها ضعيفاً وأقل من المطلوب بكثير.

المؤشرات المرتبطة بانجاز الأعمال الدولية وتدفق الاستثمارات الأجنبية.

نعرض فيما يلي بعضاً من الأدلة التطبيقية لتوضيح مدى تأثير خصائص الدول النامية المضيفة على انجاز الأنشطة الوظيفية المختلفة للشركات متعددة الجنسيات ، وكذلك أشكال الاستثمار الأجنبي الممكن من خلالها غزو أسواق هذه الدول ، وذلك على النحو التالي:

(1) دراسة ثنيل Thunell

أظهرت نتائج الدراسة التي أجراها ثنيل (7) Thunell أن حجم السوق – مقاساً بإجمالي الناتج القومي للدولة المضيفة يرتبط بحجم الاستثمارات الأجنبية وتدفقها إلى هذه الدولة فحجم السوق يعتبر من أكثر المتغيرات تأثيراً على هذا النوع من الاستثمارات وقد أشارت الدراسة أيضاً إلى أن هناك علاقة ارتباطاً (ولكنها ضعيفة) بين كل من إجمالي الناتج المحلي والتكوين الرأسمالي المحلي والصادرات ومعدل التضخم وبين تدفق رؤوس الأموال الأجنبية في بعض دول أمريكا اللاتينية وكذلك إيطاليا ، أما في بعض الدول الأخرى مثل المكسيك وأسبانيا فقد كان معامل الارتباط بين هذه المتغيرات كبيراً – وقد أشار ثنيل إلى أنه لا يجب تجاهل تأثير السياسة الاقتصادية للحكومة المضيفة على كل من الاستثمارات الأجنبية والمركز الاقتصادي للدولة ككل.

(2) دراسة شولامار Schllhamer

في الدراسة التي قام بها شولامار Schllhamer أشارت النتائج إلى الآتي(8).

(أ) أن الدول المتقدمة تتميز بالاستقرار السياسي (انخفاض درجة الخطر السياسي) بالمقارنة بالدول النامية حيث أن الأولى يرتفع فيها متوسط الدخل الفردي بالمقارنة الثانية.

(ب) توجد علاقة ارتباط موجبة بين الخطر السياسي (الاستقرار السياسي) في الدول النامية وبين كل من التكوين الرأسمالي في هذه الدول ، ومدى توافر الغذاء ، درجة التجانس والانسجام السياسي بين الأحزاب وعدد الوفيات الناجم من إحداث الشغب والاضطرابات الداخلية.

(ج) كلما ارتفعت درجة العدالة في توزيع الدخول ، وارتفع متوسط دخل الأفراد في المجتمع كلما انخفضت درجة الخطر السياسي في الدولة.

(3) دراسة جرين Green

من خلال ما توصل إليه جرين Green من نتائج أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة الاستقرار السياسي في الدول المضيفة الاستثمارات ومعدل تدفقه في دول مثل اليابان والهند ، واستراليا ، وفرنسا والمملكة المتحدة على الرغم من أن الدراسة ذاتها أشارت إلى أن العلاقة بين المتغيرات المدروسة كانت سالبة (ولم تتوافر لها دلالة إحصائية) في دول مثل المكسيك ، بيرو ، وجنوب إفريقيا وبعض الدول الأخرى.

(4) دراسة برادلي Bradley

شاربرادلي “Bradley” في تحليله الجغرافي في الحالات نزع الملكية أو الاستيلاء على الشركات الأمريكية في الدول المضيفة في الفترة من 1960 إلى 1976 إلى

(أ) 49% منحالات نزع الملكية تمت في دول أمريكا اللاتينية.

(ب) 27% من حالات الملكية في الدول العربية.

(ج) 13% من حالات نزع الملكية تمت في دول لإفريقية السوداء.

(د) 11% من حالات نزع الملكية تمت في دول أسيوية.

إن النتيجة السابقة تعني باختصار أن حالات نزع الملكية مثلها في ذلك مثل حالات التأميم تمثل خطراً تهديداً حقيقياً على الاستثمارات الأجنبية في الدول النامية ومالم تقدم هذه الدول ضمانات كافية لمنع تدفق الاستثمارات الأجنبية لها.

نتائج بعض الدراسات الميدانية

من مراجعة لعدد من الدراسات الميدانية أشارت النتائج إلى مايلي.

(أ) انخفاض فرص الإعلان في كثير من الدول النامية بسبب قلة عدد أو تنوع وسائل الإعلان وانخفاض عدد الأسر التي تمتلك الأجهزة الراديو والتليفزيون كما أن ارتفاع الأمية في هذه الدول يقلل من فرص استخدام الوسائل المقررة كالصحف والمجلات ووسائل الإعلان الثابتة... الخ.

(ب) صعوبة استغلال الفرص التسويقية المتاحة نتيجة عدم توافر مشروعات البنية الرئيسية (الطرق الممهدة ، الطاقة ، وسائل المواصلات ، الاتصال) بدرجة كافية وبصفة خاصة خارج المدن.

(ج) القيود التي تفرضها حكومات الدول المضيفة على الاستيراد وقد سبق الإشارة إلى بعضها.

(د) عدم توافر المؤسسات التسويقية المختلفة (المعارض ، منافذ التوزيع ، وكالات الإعلان.. الخ) وعدم كفاية وكفاءة المؤسسات الحالية في الدول النامية.

(هـ) إن الاختلاف في اللغة / عدم التجانس في اللغة داخل الدولة الواحدة أو بين الدولة الأم والدولة المضيفة يؤدي إلى صعوبة توحيد الكثير من الأنشطة والجهود التسويقية للشركة متعددة الجنسيات (أنشطة الإعلان والترويج) بحوث التسويق...الخ كما أن التجانس في الدين والعقيدة قد يترتب عليه مثلاً خطر انتاج أو الإتجار في بعض الأنواع من المنتجات أو تقاضي فوائد (الدين الإسلامي مثلاً يحرم تعاطي الخمور وأكل لحم الخنزير والربا... الخ).

عدم توافر مراكز وأجهزة البحوث التسويقية أو الكوادر الفنية اللازمة لاستغلالها وإدارتها مما يؤثر على قدرة الشركات متعددة الجنسيات في إجراء البحوث اللازمة لإنجاز أنشطتها الوظيفية المختلفة.

ثانيا: تحليل العوامل والخصائص الاقتصادية

والتسويقية ومناخ الاستثمار في دول الشرق الأوسط

ماذكر سلفاً من أدلة تطبيقية تناولت الكثير من خصائص الدول النامية ، ودوافع محددات الاستثمار الأجنبي وغيرها من الموضوعات الأخرى. ومن ثم فإن ما سيتم عرضه من معلومات ترتبط بالخصائص الاقتصادية والتسويقية ومناخ الاستثمار...الخ في دول الشرق الأوسط يمكن أن تعطي صورة واضحة نسبياً للوقوف على مدى صلاحية هذه الدول كأسواق للاستثمارات الأجنبية وممارسة الأنشطة المرتبطة بها من خلال الشركات متعددة الجنسيات ويتضح ذلك من خلال :

إجمالي الناتج القومي ، والدخل الفردي

معدل نمو الدخل للفرد في دول الشرق الأوسط مقارناً ببعض الدول النامية الأخرى في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية ، فهي تمثل سوقاً مربحاً ومراكز لجذب رؤوس الأموال الأجنبية هذا مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة (مثل

النظام الاقتصادي ، والاستقرار السياسي واتجاهات الحكومة... الخ) من محددات أخرى

معدلات التضخم

معدلات التضخم أو التغير في مستويات الأسعار في دول الشرق الأوسط التي تمارس تأثيراً مباشراً على سياسات التسعير ، وحركة كل من الأرباح ورأس المال ، وكذلك تكاليف الإنتاج التي تهتم بها الشركات متعددة الجنسيات ، وهنا تجدر الإشارة إلى أن إرتفاع معدلات التضخم في البلد المضيف يؤثر أيضاً على مدى ربحية السوق فيه، أو أنه يستخدم كمؤشر لقياس حجم السوق ، فضلاً عن استخدامه كمؤشر لقياس درجة الاستقرار السياسي في البلد المضيف فنجد أن دولاً مثل سوريا وإيران وإسرائيل تعاني من ارتفاع معدل نمو التضخم ، وقد يعزي هذا إلى حرب الخليج ، والغزو الإسرائيلي للبنان خلال الفترة محل الدراسة ، أما ارتفاع معدل التضخم الواضح في السودان فقد يرجع إلى موجه الجفاف التي تعاني منها مع بعض الدول الإفريقية الأخرى خلال السنوات الأخيرة.

مساهمة القطاعات الاقتصادية في الناتج

إن نسب مساهمة القطاعات الاقتصادية المختلفة في إجمالي الناتج المحلي تكمن أهميته بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات في أنه يمكن من التنبؤ بنوع التكنولوجي والمستوى الثقافي في الدول المضيفة ، طبيعة النشاط الاقتصادي السائد. فضلاً عن هذا يمكن التعرف على مدى توافر الأيدي العاملة الماهرة اللازمة للأنشطة الصناعية مثلاً. ففي المجتمع الذي يمثل فيه النشاط الزراعي نسبة كبيرة من إجمالي الناتج المحلي مقارناً بالنشاط الصناعي أو التجارة من هذا قد يشير إلى عدم العمالة الفنية الماهرة واللازمة للمشروعات الصناعية ، أما بالنسبة للشركات المنتجة للآلات الزراعية أو الصناعية التي تعتمد على المحاصيل الزراعية

في إنتاجها ، فإن هذه المجتمع قد يقدم لمثل هذه الشركات قرضاً تسويقياً أو سوقاً مربحاً. كما يمكن التنبؤ أو الوقوف بدرجة عالية نسبياً على مدى التقدم الحضاري للدولة المضيفة ، وكذلك التعرف على الفرص التسويقية أو السوق المرتقب وهيكل القوى العاملة أو مدى توافر أنواع معينة من المهارات الفنية في مختلف مجالات الأنشطة الصناعية أو التجارية والزراعية... الخ.

حجم الاستثمارات الأجنبية

كما ذكر سلفاً أن الاستثمارات الأجنبية تتأثر بدرجة كبيرة بمدى الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الدول المضيفة في نفس الوقت ، إن من بين أهم المؤشرات الممكن استخدامها لقياس الاتجاهات السائدة (قبول أو رفض) نمو الاستثمارات الأجنبية في دول الشرق الأوسط (مصر ، السعودية ، إيران).

يمكن استنتاج مايلي:-

(أ) بمراجعة الظروف السياسية في منطقة الشرق الأوسط خلال الفترة 1978 – 1981 نجد أن الملحوظ في تدفق الاستثمارات الأجنبية إلى إيران واكب التطورات أو الأحداث السياسية في إيران خلال تلك الفترة ومن أهم هذه الأحداث ثورة آية الله خاميني وتوتر العلاقات العراقية – الإيرانية وقيام الحرب العراقية – الإيرانية في سبتمبر 1981 هذه الأحداث ربما أدت أيضاً إلى التأثير على معدل تدفق الاستثمارات الأجنبية في السعودية ومصر.

(ب) إن قيام الحكومة النيجيرية بتأميم عدد من شركات البترول العامة ومشاركتها في عدد آخر خلال عام 1979 قد يكون من بين العوامل التي أثرت على تدفق الاستثمارات الأجنبية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة محل الدراسة.

(ج) أما في مصر وإن كان لا يمكن إنكاراً تأثير الحرب العراقية الإيرانية والثورة الخومينية من قبلها على تدفق الاستثمارات الأجنبية إلا أنه من الملحوظ خلال الفترة المشار إليها أن اتجاه التدفق تصاعدياً رغم الانخفاض الذي حدث عام 1980 وربما يرجع هذا الاتجاه التصاعدي إلى تحسين مناخ الاستثمار المصري ، وإصدار القانون – قانون الشركات رقم 59 لسنة 1981 الذي ألغى بعضاً من القيود التي كانت مفروضة على الاستثمار في مصر.

الصادرات والواردات

يمكن تلخيص أهم خصائص دول الشرق الأوسط في هذا الصدد على النحو التالي:-

(أ) أن المواد الخام والأولية مركز الصدارة في صادرات دول الشرق الأوسط فالصادرات من البترول على سبيل المثال تتراوح ما بين 44.7 – 99% من إجمالي الصادرات لمعظم دول الشرق الأوسط.

(ب) تمثل الآلات (المصانع) النقل ، والسلع الرأسمالية والصناعية أهم واردات 60% من دول الشرق الأوسط.

(ج) أن حوالي 55% من دول الشرق الأوسط من الدول المصدرة للبترول.

(د) إن إسرائيل والأردن وتونس تحتل مركز الصدارة في تصدير المنتجات والسلع الصناعية ، بينما يمثل السودان المصدر الرئيسي للمنتجات الزراعية.

(هـ) المواد الغذائية (الحبوب ، اللحوم ، الزبد...الخ) تحظى بنصيب كبير في واردات دول مثل مصر ، والإمارات العربية وإيران) حتى عام 1982.

(و) تعتبر أوروبا الغربية ودول الشرق الأقصى من أهم أطراف التعامل (كموردين وعملاء) التجاري الدولي مع دول الشرق الأوسط.

(ز) بلغ حجم واردات دول الشرق الأوسط في عام 1981 حوالي 133.39 بليون دولار أمريكي بينما بلغ حجم الصادرات 210.099 بليون دولار خلال نفس العام وذلك طبقاً لآخر الإحصائيات المنشورة في عام 1984.

الاستثمارات الثابتة

انخفاض الاستثمارات الثابتة والتكوين الرأسمالي في معظم دول الشرق الأوسط بالمقارنة بالاستهلاك الحكومي والخاص ، وهذا قد يمثل أحد الأسباب التي تكمن وراء الفجوة الواسعة في معدل التنمية بين الدول المتقدمة ودول الشرق الأوسط.

السمات الثقافية والسياسية

ويمكن تلخيص هذه السمات على النحو التالي:-

(أ) ارتفاع درجة التجانس اللغوي والديني حيث تصل نسبة الناطقين بالعربية 79% من إجمالي عدد السكان (0.3% ناطقين العبرية و 19% ناطقين بالفارسية) ويصل نسبة المسلمين 95% من إجمالي عدد السكان والمسيحية واليهودية 5% فقط.

(ب) الانفاق العام على التعليم كنسبة من إجمالي الناتج القومي حوالي 4.24% ، 9.67% كنسبة من إجمالي الانفاق الحكومي في بعض دول الشرق الأوسط.

(ج) يتراوح عدد الصحف اليومية في دول الشرق الأوسط في صحيفة واحدة في قطر 24 صحيفة في إسرائيل ولإيران وبالمقارنة بدل المجموعة الأوروبية (ماعدا الولايات المتحدة عدد الصحف اليومية من 3 صحف في أسبانيا إلى 120 صحيفة يومية في المملكة المتحدة وهذا يعني انخفاض ملحوظ بالمقارنة بالدول المتقدمة ، وكذلك الحال بالنسبة لكل من الصحف غير اليومية ودور السينما ، وعدد أجهزة الراديو والتليفزيون.

خلاصة القول:

برغم الجدل الدائر حول الاستثمارات الأجنبية فإن أحد لا يمكن تجاهل أهميته بالنسبة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية وفي نفس الوقت يخطأ من يتصور أن المنافع التي تعود إلى الدول النامية من جراء هذه الاستثمارات يمكن الحصول عليها بلا تكلفة. فالأدلة التي سبق عرضها أشارت الأخرى إلى تحقيقها من وراء تدويل استثمار وأنشطنها المختلفة في الدول الأجنبية (المضيفة) ، ولا يمكن أيضا تجاهل ماتسعى الحكومة الأم إلى تحقيقه من أهداف اقاصادية وسياسية من وراء تشجيعها لشركاتها الوطنية لتدويل أنشطتها.

المراجع العربية

1. أحمد سيد مصطفي: " تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي " ، القاهرة ، 2000م.
2. أحمد سيد مصطفي: " المدير في البيئة المصرية " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2000م.
3. أحمد سيد مصطفي: " سلوك الناس في العمل.... " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1996م.
4. أحمد عبد الرحمن أحمد : " مدخل إلي إدارة الأعمال الدولية "، دار المريخ للنشر ،الرياض ، 2000م.
5. أحمد عبد الرحمن أحمد: " العولمة – المفهوم والمظاهر والسلبيات " ، مجلة النشر العربي ، جامعة الكويت ، مجـ 14 ،16، 1998م.
6. أحمد عرفه – سمية شلبى : " الإدارة في عصر العولمة "، د.ت.
7. أحمد ماهر : " مدخل بناء المهارات " ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1985م.
8. إسماعيل محمد السيد : "الإدارة الإستراتيجية للتسويق" – مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربى الحديث ، الإسكندرية ، 1995، ص49.
9. أمل عصفور – و- فتحية هريدى : " إدارة الأعمال الدولية " ، مكتبة الجلاء الجامعية ، بورسعيد ، 2002م.
10. أمل عصفور : "الإستراتيجيات التسويقية لشركات القطاع الخاص المصرية فى مواجهة السوق الأوربية الموحدة" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، 1999م.
11. السيد حسيب :" إدارة الأعمال الدولية " ، مكتبة الجلاء الجامعية ، بورسعيد ، 2006م.
12. بيرجيت – بيرجيم :" ثقافة تنظيم العمل" ، ترجمة محمد مصطفي غنيم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995م.

13. جاك دنكان: " أفكار عظيمة في الإدارة " ، ترجمة سعد محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1991م.

14. دافيد ولسون : "إستراتيجية التغيير" ، ترجمة تحية عمارة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995م.

15. سامح عبد المطلب عامر : " الإدارة العامة " ، المعهد العالي للعلوم التجارية والحاسب الآلي ، العريش ، 2005م.

16. سامح عبد المطلب عامر : " السلوك الإداري " ، المعهد العالي للعلوم التجارية والحاسب الآلي ، العريش ، 2005م.

17. سعد يس غالب : " إدارة الأعمال الدولية " ، البارودي للطبع والنشر ، 1998م.

18. سعيد يس عامر : " العولمة – الطريق الثالث " ، دار المعارف ، 2002م.

19. سعيد محمد المصرى : "نموذج مراحل ومقومات نجاح تحول الشركات الوطنية إلى شركات دولية" ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة – جامعة حلوان ، ع2 – السنة الثانية. 1997 ، ص 177 – 185.

20. طاهر مرسي عطية : " أساسيات إدارة الأعمال الدولية " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2002م.

21. عايدة سيد خطاب : " العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2002م.

22. عبد السلام أبو قحف : " اقتصاديات الأعمال " ، الدار الجامعية ، الجديدة ، الإسكندرية ، 2000م.

23. عبد السلام أبو قحف : " إدارة الأعمال الدولية " ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1995م.

24. عبد العزيز الشربيني : " الوجه الجديد للشركات العالمية " ، مجلة أخبار الإدارة ، 4-19 ، المنظمة العربية الإدارية ، يونيو ، 1997 ، القاهرة.

25. فريد شوشة : " قدرات المديرين وعلاقتها بالمتغيرات البيئية " ، مجلة البحوث الإدارية ، مركز البحوث ، القاهرة ، 1995م

26. كمال حمدي أبو الخير :" مبادئ الإدارة الدولية " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، د.ت.

27. محسن أحمد الخضيري : " العولمة " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1996م.

28. محسن أحمد الخضيري : " إدارة التغيير " ، الدار الفنية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1993م.

29. محسن العبودي : " الإدارة العامة "، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1999م.

30. المؤتمر العربي السنوي الثاني عشر : " الموازنات التخطيطية " ، القاهرة ، فندق بيرامتيزا ، 30-31 أكتوبر ، 2007.

31. عوض بدير حداد : "نحو إطار متكامل لنظم المعلومات التسويقية" ، المجلة العلمية – كلية التجارة – جامعة أسيوط ، ع4، س3 ديسمبر 1989. ص8.

32. فؤاد مصطفى محمود : "دراسة أسواق التصدير" ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1997م ، ص97.

33. محمد عثمان إسماعيل حميد - مصطفى محمود هلال: "الإدارة الدولية" ، كلية التجارة – جامعة حلوان ، القاهرة ، 2003، 2004.

34. على السلمى :" إدارة التميز " ، دار غريب ، القاهرة ، 2003.

35. البنك المركزي المصري : " التقرير السنوي" ، 97، 1998.

36. المؤتمر العربى السنوى الثانى عشر: " الموازنات التخطيطية "، القاهرة ، فندق بيراميتزا ، 30-31 أكتوبر 2007م.

المراجع الإنجليزية

1- Alan Keegan "Maltional Marketing Management" London, Prentic – Hall. 1980 – P.12.

2- Ball. Bonala, Wended.. “ The challenge of Global Competation” I' RW.N. Mc. Graw. Hill Book. 1996.

3- Eublaeh C. Jain "International Marketing Management". Calfornia, Wads Worth, Publishing Company. 1993. P.P 39- 43.

4- Frank line. G Mooyen :“ Management” NY. Harper. Kow. 1964.

5- Harold koontz & Heinz W: “Management”. NY. MCGraw. Hill Book Co. 1988.

6- Maurice Sheth, "International Marketing". London, Prentic – Hall, 1991 , P.14.

7- Richard. M. Hodgetts & Fred Luthans "International Management" 2nd edition (Mc. Graw – Hill Inc, U.S.A, 1994) P.133.

8- Ryan.J. Goodnow. "International Marketing". New Jersy, Prentic-Hall, 1993. P.12.

9- Sak Onkvist & Join J-Show "International Management: analysis and Straigy" International editional edition, maxwel, singapore. 1990. P.5.

10- Stanly. J. Paliuoda "International Marketting" London, Jordan Hill, 1992 , P2.

11- Stephen. P. Robbins & Phillip. L. Hunsaker "Training Interpersonal Skill", Pearson – Prentic- Hall, New Jersy, 2004.

12- Toney Low& John L..M Machin “New Prespectives in Management Centrel”, NY. Macmilan Press 1988.

Word Wide Web.

13- WWW.Velickov. To dor. Goog le pages. Com/ International Business Administration. Pdf.

فهرس


مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
7عاشم حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت:27876470-27867198 ف:27876471(00202)
محمول:01091848808-01112155522-01006242622
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com